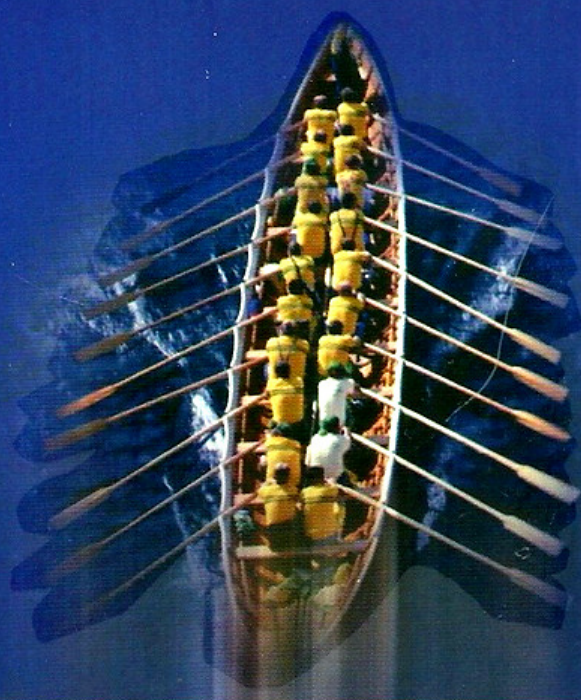


# إدارة الموارد البشرية المعاصرة

بعد استراتيجي

الدكتور عمرو صفى عقيلي

أستاذ إدارة الأعمال  
جامعة حلب



رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠٤/٤/٩٦٠)  
٣٥١,١

عقيلي ، عمر وصفي  
إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي/ عمر وصفي عقيلي.  
- عمان، دار وائل

(٦٢٥) ص

ر.إ. : (٢٠٠٤/٤/٩٦٠)

الواصفات: إدارة الأفراد / الإدارة العامة / التدريب الوظيفي

\* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 9957-11-498-0 (ردمك)

\* إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي  
\* الدكتور عمر وصفي عقيلي  
\* الطبعة الأولى ٢٠٠٥  
\* جميع الحقوق محفوظة للناسر



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل باب الجامعة الأردنية الشمالي  
هاتف : ٥٣٣٥٨٣٧ - ٥٣٣١٦٦١ - فاكس : ٥٣٣١٦٦١ - ص.ب (١٧٤٦ - الجبيهة)  
\* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف : ٤٦٢٧٦٢٧ - ٥٣٣١٦٦١

[www.darwael.com](http://www.darwael.com)

E-Mail: [Wael@Darwael.Com](mailto:Wael@Darwael.Com)

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناسر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## الإهداء

إلى روح والديّ صاحبا الفضل الكبير علي  
ربي تغمدهما بواسع رحمتك  
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى روح الفقيدة الغالية زوجتي رحمها الله  
كانت رفيقة دربي ومشوار حياتي  
شاركتني همومي وأفراحي، وكانت سندي

إلى النور الذي يضيء حياتي  
إلى أولادي أغلى ما أملك  
إلى وسام وباسم وتامر وساري

إلى السيد وائل أبو غربية مدير عام دار وائل للنشر، الذي شجعني  
على تأليف هذا الكتاب، إلى هذا الشاب الذي أرى فيه روح الكفاح، والعمل  
الدؤوب المتميز، والأخلاق الفاضلة الحميدة، اللهم احفظه لوالديه ولأسرته.  
ولا أنسى أن منبع الفضل والنعمة لصاحب النعم الله سبحانه وتعالى  
جل جلاله، له الحمد والشكر فلولوا فضله لما أنجز هذا الكتاب.

المؤلف





## محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
٥٢-٩	الفصل الأول : المدخل إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة
١١٠-٥٣	الفصل الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .....
١٣٦-١١١	الفصل الثالث : نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .....
١٨٢-١٣٧	الفصل الرابع : آفاق هيكله الأعمال والوظائف .....
٢٠٦-١٨٣	الفصل الخامس : تحليل الأعمال والوظائف .....
٢٢٦-٢٠٧	الفصل السادس : تقييم الأعمال والوظائف .....
٢٧٠-٢٢٧	الفصل السابع : تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية .....
٣٠٤-٢٧١	الفصل الثامن : استراتيجية دراسة سوق العمل واستقطاب الموارد البشرية .....
٣٦٠-٣٠٥	الفصل التاسع : اختيار الموارد البشرية وبعده المعاصر .....
٤٣٢-٣٦١	الفصل العاشر : الاتجاه المعاصر في تقييم أداء الموارد البشرية .....
٤٩٠-٤٣٣	الفصل الحادي عشر : استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
٥٢٦-٤٩١	الفصل الثاني عشر : استراتيجية التعويضات المالية .....
٥٤٢-٥٢٧	الفصل الثالث عشر : إستراتيجية دمج العاملين .....
٥٦٦-٥٤٣	الفصل الرابع عشر : استراتيجية المسار الوظيفي .....
٦٠٨-٥٦٧	الفصل الخامس عشر : استراتيجية إدارة بيئة العمل .....
٦٢٢-٦٠٩	الفصل السادس عشر : إدارة النظام التأديبي .....



## تقديم

الإنسان هو أئمن شيء في الوجود وقد كرمه الله سبحانه وتعالى وأنعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى، وفضله على كافة الخلائق، وسخر له ما في الأرض، فهو عصب الحياة بل الحياة كلها. فإذا كان شأنه هكذا عند ربه الذي خلقه وصوره، ألا يجدر بنا نحن الحكومات وأصحاب الأعمال أن نكرمه ونرعاه ونهتم بأمره وشؤونه في مكان العمل داخل منشأتنا، أعتقد أنه حري بنا بأن يكون الإنسان هو موضع إهتمامنا في منظماتنا وأعمالنا، وأن يحتل المقام الأول في لائحة هذه الاهتمامات.

لقد خطت اليابان (بعد الحرب العالمية الثانية) التي تعتبر رمزاً للتقدم والنمو، خطوات واسعة موفقة للأنظار في مجالات الأعمال سواء في قطاع الصناعة، أو الخدمات، أو في مجالات الحياة العامة والاجتماعية، ولم يجارها من الدول إلا العدد القليل في أوروبا الغربية كالمانيا والسويد وعدد من الدول الأخرى. لنتساءل ما هو السر وراء هذا النجاح الياباني الذي أبهر العالم؟ في الحقيقة لا يوجد في المسألة سر، فكل ما في الأمر أن بناء الإنسان كان وما زال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى منها، لأنه في قناعتها الراسخة والصحيحة، هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو المخترع، وهو المبدع، وهو كل شيء فكيف ننساه أو ننقل من شأنه في قائمة إهتماماتنا نحن البلدان النامية، حيث صعبنا جل اهتمامنا على التنمية الصناعية، واعتقدنا أن هذه التنمية لا تكون إلا عن طريق الآلات والتكنولوجيا، ونسينا بل نمنا عن مسألة جوهرية أن هذه التكنولوجيا والتنمية الصناعية، لن تؤتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمأة قدراتها، المشبعة حاجاتها، فالدول النامية كانت وستظل تراوح مكانها، إذا لم تلحق بركب الدول المتقدمة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية.

لقد بات معروفا في يومنا هذا ونحن في مطلع الألفية الثالثة، أنه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخاً وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، بأن حصص المنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، والمنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها المستهلك، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب، بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة. إن تشكيل مثل هذه الموارد البشرية التي نسميها بقوة العمل ليست

بالمسألة الهامشية البسيطة، وليست مسألة شعارات براقة لتحقيق مكاسب شخصية، بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطورة أيضاً، فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه الأول هو عدم بناء الإنسان بشكل صحيح كما يجب. لقد أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال، ألا هي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها، لقد آن الأوان أن تحتل هذه الإدارة مكانتها في الدول النامية.

إنني مؤلف هذا الكتاب أوجه نداء للدول النامية ومنظماتها وعلى اختلاف أنواعها، بأنه آن الأوان ليحتل المورد البشري في مكان العمل الاهتمام الأول والرعاية الأولى منها، فعمليات الإصلاح الإداري، والتحديث الصناعي، وتحسين الجودة من أجل تقوية أنفسنا للوقوف أمام المنافسة، لن يكتب لها النجاح إذا لم نبن وننمي الموارد البشرية ونشبع حاجاتها، فكيف نصلح أجهزتنا الإدارية ومنظماتنا ونحسن جودة منتجاتنا، والمورد البشري جائع ومنسي بعيد عن الاهتمام، هل نسينا أنه هو الذي سينفذ عمليات الإصلاح وباقي العمليات، دعونا لا نفعل كالنعام الذي يدفن رأسه في الرمال ليتحاشى ما يحيط به من خطر.

إنني أقدم مؤلفي هذا جهداً متواضعاً للمكتبة العربية وقرائها، فقد علمني أساتذة إدارة كبار لهم فضل كبير علي، وأنا بدوري أقوم بنقل رسالتهم إلى جيلنا الحالي جيل الألفية الثالثة، ليستفيد ويبني ويتابع المشوار.

وفقنا الله لأن نقدم وباستمرار المنفعة والمعرفة العلمية لأبناء الأمة العربية الغالية.

**المؤلف**

## الفصل الأول

### المدخل إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة

#### محتوى الفصل

- ماهية إدارة الموارد البشرية المعاصرة وطبيعة عملها.
- هدف إدارة الموارد البشرية المعاصرة.
- مهنية العمل في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.
- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، ومديرها المعاصر.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- هل هناك اختلاف بين دور إدارة الموارد البشرية المعاصر ودورها التقليدي؟
- هل يمكن تطبيق مفهوم نظرية النظام على عمل إدارة الموارد البشرية المعاصرة؟
- كيف يتغلغل نشاط إدارة الموارد البشرية المعاصرة ضمن إدارات المنظمة؟
- ما هو البعد الاستراتيجي لهدف إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وكيف يتحقق؟
- ما هو ارتباط إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؟
- هل يتصف عمل مدير إدارة الموارد البشرية الآن بالاحتراف، وهل تقع عليه مسؤولية أخلاقية كباقي المهن؟





## ماهية إدارة الموارد البشرية المعاصرة وطبيعة عملها

### تعريف إدارة الموارد البشرية.

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري HUMAN RESOURCE ، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة. لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننقل إلى تعريف هذه الإدارة.

الموارد البشرية:

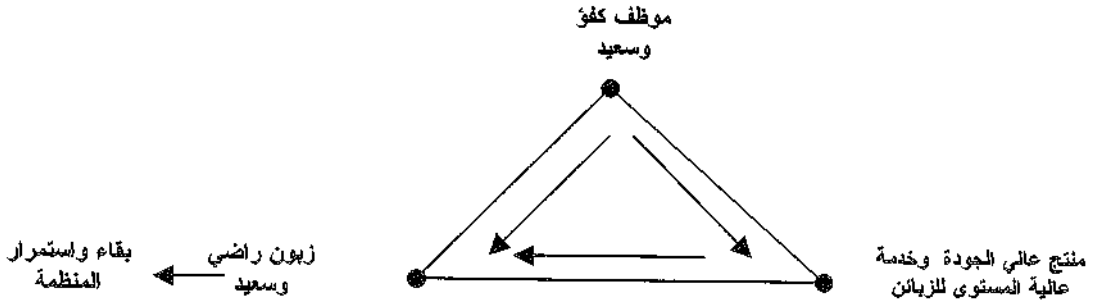
هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد.. الخ، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والانتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والابداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

ومما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن (٢١)، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة، على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك، الذي

يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر، وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف تحقق المنظمة رضا زبائنها؟ الإجابة هي: أن تقدم لهم سلعة ذات جودة عالية وسعر مناسب. والسؤال الثاني الذي يفرض نفسه هنا أيضاً هو: كيف تحقق المنظمة ذلك؟ الإجابة هي: من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن. من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المنظمة، وفيما يلي شكل يوضح هذا المثلث:

### شكل رقم (١)

#### مثلث الجودة



نخلص بالقول مما تقدم، بأن فاعلية المنظمة المتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية، وخدمة جيدة بعد البيع، وسعر مناسب لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، إنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وبالتالي بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية، التي تمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها. لقد أصبحت أهمية دور الموارد البشرية حقيقة واقعة تقرر بها منظمات القرن الحالي (٢١) سواء في مجال الصناعة أو الخدمات.

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل كما أوضحنا، لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو القوى العاملة، أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات

العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى "إدارة الأفراد" ليصبح "إدارة الموارد البشرية".

ويؤكد المختصون الآن في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص، على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية وهي، أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمار له عائد، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول وموجودات المنظمة له قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، يجب استثماره بشكل فعال، ليحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقاً أو تكلفة متغيرة، بل إنفاقاً استثمارياً.

ويمكن القول في الأخير:

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها.

#### إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الإدارة HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة. وتشتمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق: بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها. ثم العمل على تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية، وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية. وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي: تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل

في نفوسها، والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة. كما تشمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها. ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو، جعل قوة العمل في المنظمة فريقاً واحداً متعاوناً متآزراً، يعمل بفاعلية تنظيمية عالية المستوى، وبشكل منسق مع استراتيجيتها، من أجل إنجازها وفق المطلوب، وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها. وبما أن العنصر الإنساني هو محور عمل إدارة الموارد البشرية، فشئ طبيعي أن نجد هذه الإدارة تعتمد في ممارساتها داخل المنظمة على نظريات السلوك الإنساني، لتعرف كيف يتم التعامل الإيجابي معها، وكيف تحفز؟ وكيف تتم قيادتها؟ وكيف يبني منها فرق عمل فعالة تحقق أهداف العمل الجماعي وروح الفريق. ويمكن القول أخيراً أن:

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.

ونسود في ختام تعريفنا لإدارة الموارد البشرية السابق، الإشارة إلى أن هذا التعريف يمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المنظمات الحديثة اليوم، وهو يختلف في جوانب متعددة عن تعريفها السابق عندما كانت تسمى بإدارة الأفراد PERSONNEL MANAGEMENT ، فقد اقتضت الظروف الحالية التي تعيشها المنظمات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة بينها، إلى ادخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد، من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية.. الخ المعاصرة المحيطة بمنظمات الأعمال في شتى أنحاء العالم. فالتغير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فحسب، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارساتها، وأهدافها، وعلاقاتها، فلم نعد نسمع ونقرأ عن إدارة الأفراد، بل نسمع ونقرأ عن إدارة الموارد البشرية، التي أصبح لها استراتيجية خاصة لها كأي إدارة أخرى في المنظمة، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة العامة.



## إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارساتها.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها. ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، وسنعمد فيما يلي إلى عرض موجز وسريع كتعاريف قصيرة لهذه الوظائف، لأنه سيأتي شرح كل واحدة منها في فصل خاص بها لاحقاً:

أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية .

ويطلق عليها مصطلح STAFFING OF HUMAN RESOURCE ، وهي نشاط رئيس يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة.. الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

\* تصميم وتحليل العمل:

يعمل هذا النشاط (أو الوظيفة) على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

\* تخطيط الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

\* استقطاب الموارد البشرية:

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

\* اختيار وتعيين الموارد البشرية:

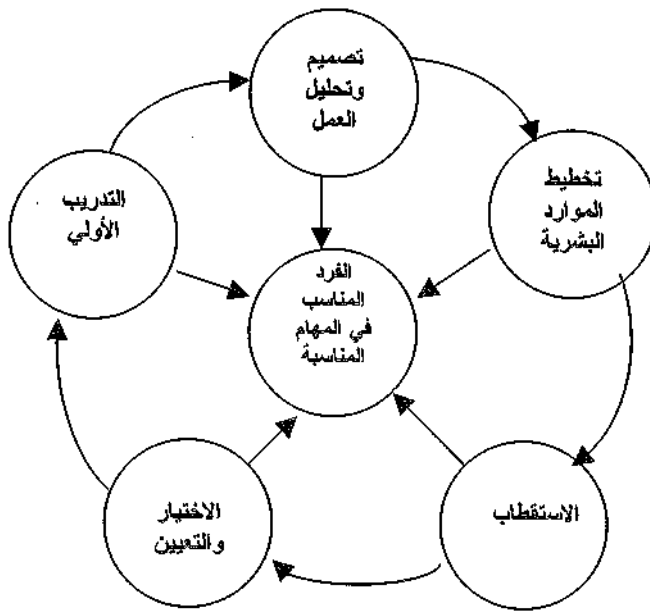
يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

\* التاهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل واسناد الاعمال المناسبة لهم، كما يتضح من الشكل التالي الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين:

شكل رقم (٢)



## ثانياً: وظيفة التعويضات . COMPENSATIONS

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسة، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

## \* نظام تقييم الوظائف:

عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

## \* نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

## \* نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. ويعتبر هذا النظام داعماً وريفاً لنظام التعويض المالي المباشر.

## \* نظام المزايا الوظيفية الإضافية:

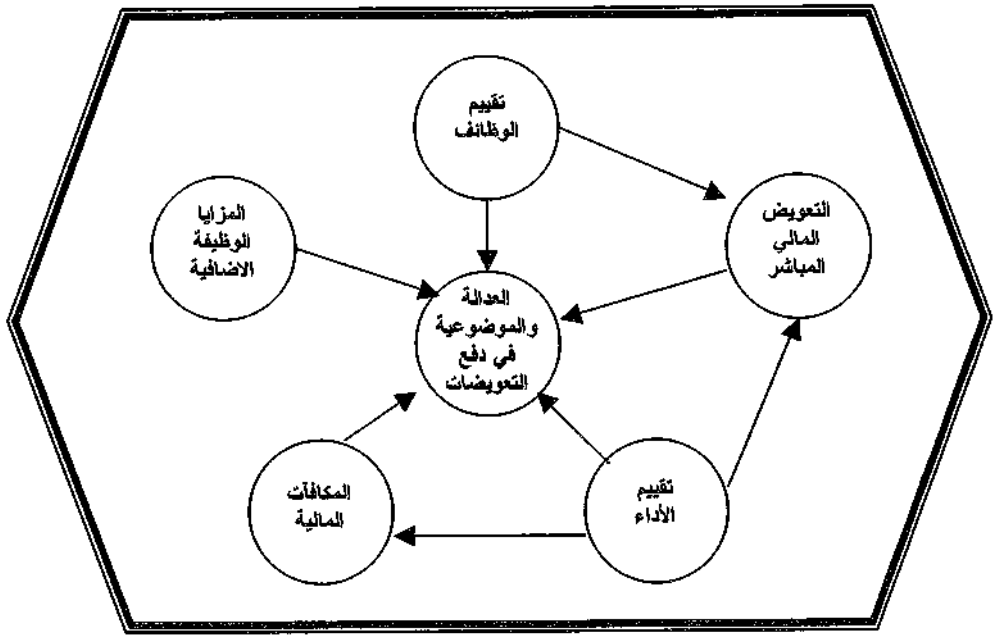
ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.. الخ.

## \* نظام تقييم الأداء:

هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين، فالمجد لأبد من تميزه مالياً عن غيره الأقل كفاءة.

ونود الإشارة هنا إلى أن الأنظمة أو الوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسة هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية. وفيما يلي شكل يوضح ذلك:

### شكل رقم (٣)



### ثالثاً: تدريب وتنمية الموارد البشرية TRAINING AND DEVELOPMENT .

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من:

#### \* التعلم والتدريب :

يسعى هذا النشاط إلى اكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

## \* التنمية :

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المنظمة.

### • MAINTENANCE OF HUMAN RESOURCE رابعاً: صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها. وتتكون من :

\* توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

\* توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

### • HUMAN RESOURCE RELATIONS خامساً: علاقات الموارد البشرية

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

#### \* دمج الموارد البشرية:

نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

#### \* علاقات العمل:

يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية"، التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.



## وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل .

تشكل وظائف الموارد البشرية (التي استعرضناها سريعا في الفقرة السابقة) مع بعضها نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضاً، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى وله صلة مباشرة بتحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو: توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات انتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجيات المنظمة وأهدافها. وسنوضح هذا التكامل والتفاعل بعدد من الأمثلة على سبيل المثال وليس الحصر:

### علاقات وظيفة تصميم وتحليل العمل:

- تمد هذه الوظيفة وتوفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء والمفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل.
- توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها.
- تمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.
- توفر لوظيفة تقييم الاداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم.
- توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات أدائها.

### علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

- توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها.
- توفر لوظيفة الاختيار أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد انتقاءها وتعيينها.
- تعتمد على نتائج وظيفة وتصميم وتحليل العمل في معرفة عبء العمل، لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

### علاقات وظيفة الاستقطاب :

- استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكينها من تحقيق انتقاء الأفضل منها.

- تعتمد على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد ونوع ومواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

#### علاقات وظيفة الاختيار:

- تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.
- تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.
- تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف تختارهم.
- تعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارهم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.

#### علاقات وظيفة التدريب والتنمية:

- تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، ذلك لأن وظيفة التصميم والتحليل توضحان مهام ومسؤوليات الوظائف وبالتالي شاغليها.
- تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على تلقيها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها.
- تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثاً في المنظمة.
- تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل وأمراضه، وهذه علاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية.

#### علاقات وظيفة تقييم الأداء:

- توفر تغذية عكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة، لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في عملية اختيارهم.
- تمد وظيفة التدريب والتنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب الموارد البشرية، حيث إذا أشارت هذه النتائج الى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب معنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم.

## علاقات وظيفة تقييم الوظائف :

- تمد وظيفة التعويضات بمعايير تحديد الرواتب والأجور، ذلك لأن التقييم يوضح مدى أهمية وصعوبة هذه الوظائف، حيث من خلالها توفر العدالة والموضوعية في دفع الرواتب والأجور والمكافآت المالية.

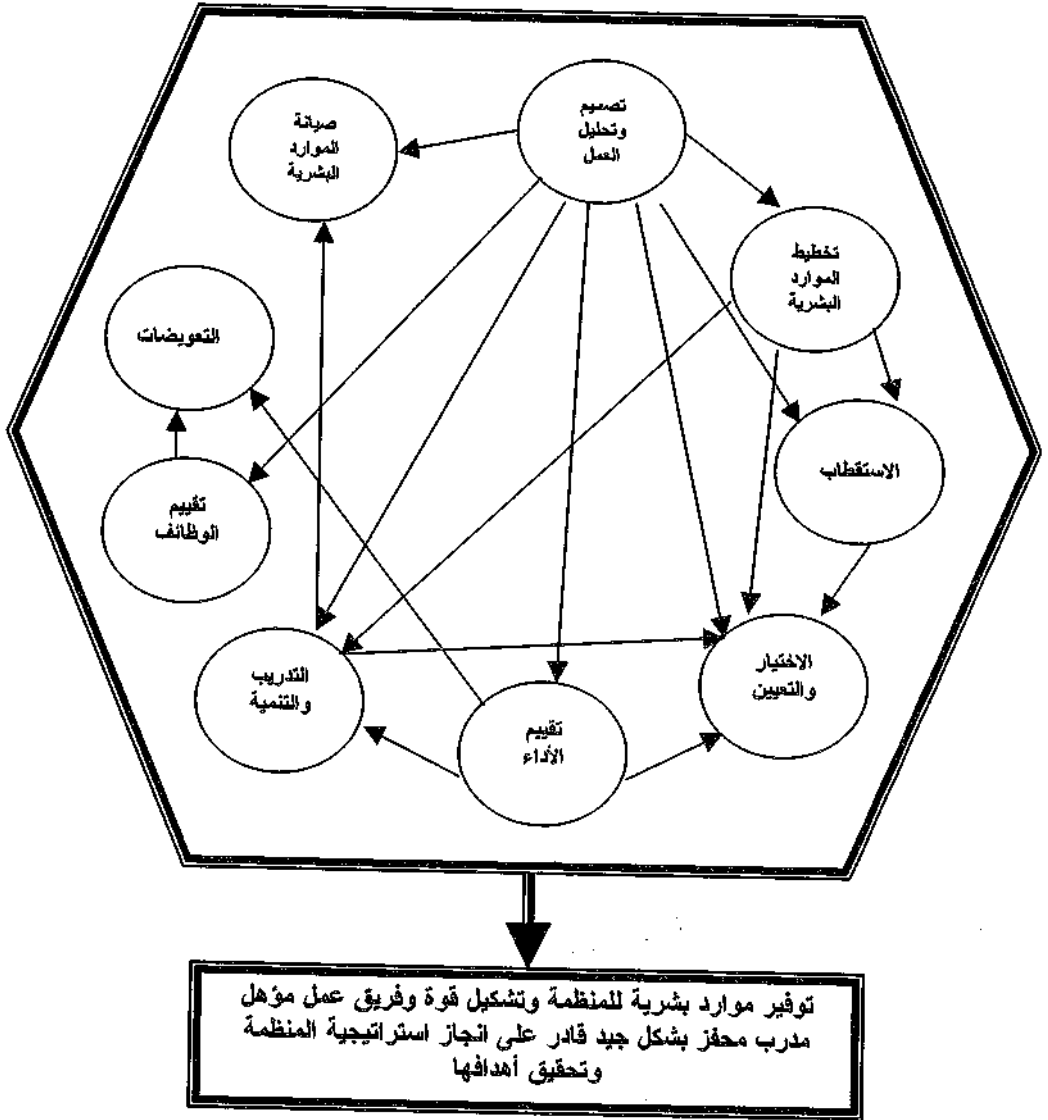
يتضح من الاستعراض الموجز السابق للعلاقات القائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي:

مدى التشابك والتفاعل والتكامل القائم بين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يجعل منها نظاماً متكاملًا، ذو اعتمادية متبادلة بين مكوناته.

وفيما يلي شكل يوضح هذا النظام ومكوناته والعلاقات القائمة بينها.

# شكل رقم (٤)

## نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل \* INTEGRATED (HRM) SYSTEM



\* يشير اتجاه السهم الى أن مخرجات الوظيفة هي مدخلات للوظيفة الأخرى.

## إدارة الموارد البشرية نظام فرعي متكامل ضمن نظام كلي.

تشير نظرية النظام المعروفة SYSTEM THEORY إلى أن المنظمة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية هي الإدارات التي يتشكل منها هيكلها التنظيمي، وهذه الأنظمة الفرعية تتعاون وتتكامل نشاطاتها مع بعضها في سبيل تحقيق إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية. من هذا المنطلق وفي ضوء ما شرحناه في الفقرة المنتهية السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي يعمل ضمن نظام كلي أكبر هو المنظمة، داخل هذا النظام الفرعي تمارس وظائف متعددة تتعلق بالموارد البشرية، التي يتغلغل نشاطها في جميع الأنظمة الفرعية الأخرى (الإدارات) التي يشتمل عليها النظام الكلي، وهذا يعني أن نظام إدارة الموارد البشرية ذو علاقة تفاعلية تكاملية مع الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث يسعى جميعها بشكل تعاوني إلى تحقيق استراتيجية ورسالة المنظمة (النظام الكلي). فنظام إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفه وممارساته (شرحناه سابقاً) يمد إدارات المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، بالأعداد والمواصفات والنوعيات المطلوبة، ويدربها ويطورها لها، ويجعلها قادرة على إنجاز مهام هذه الإدارات وتحقيق أهدافها، فعمل إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر في أداء جميع إدارات المنظمة.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن نظرية النظام تؤكد على أن أي نظام سواء أكان كلياً أو فرعياً، هو نظام مفتوح OPEN SYSTEM على البيئة الخارجية وبما أن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي، إذا لابد من أن يتأثر بالبيئة الخارجية، فعمل وممارسات هذه الإدارة تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبها. فعلى سبيل المثال، نجد أن وظيفة الاستقطاب التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية، تتأثر بمسألة العرض والطلب في سوق العمل، الذي يعتبر أحد المتغيرات البيئية الخارجية. فعندما يكون العرض في سوق العمل عالي سيجد الاستقطاب وفرة في الموارد البشرية، وستكون مهمته سهلة عما لو كان السوق يعاني من نقص في هذا العرض. من هنا نجد أن على إدارة الموارد البشرية عند ممارستها لوظائفها أن تراعي ما يلي:



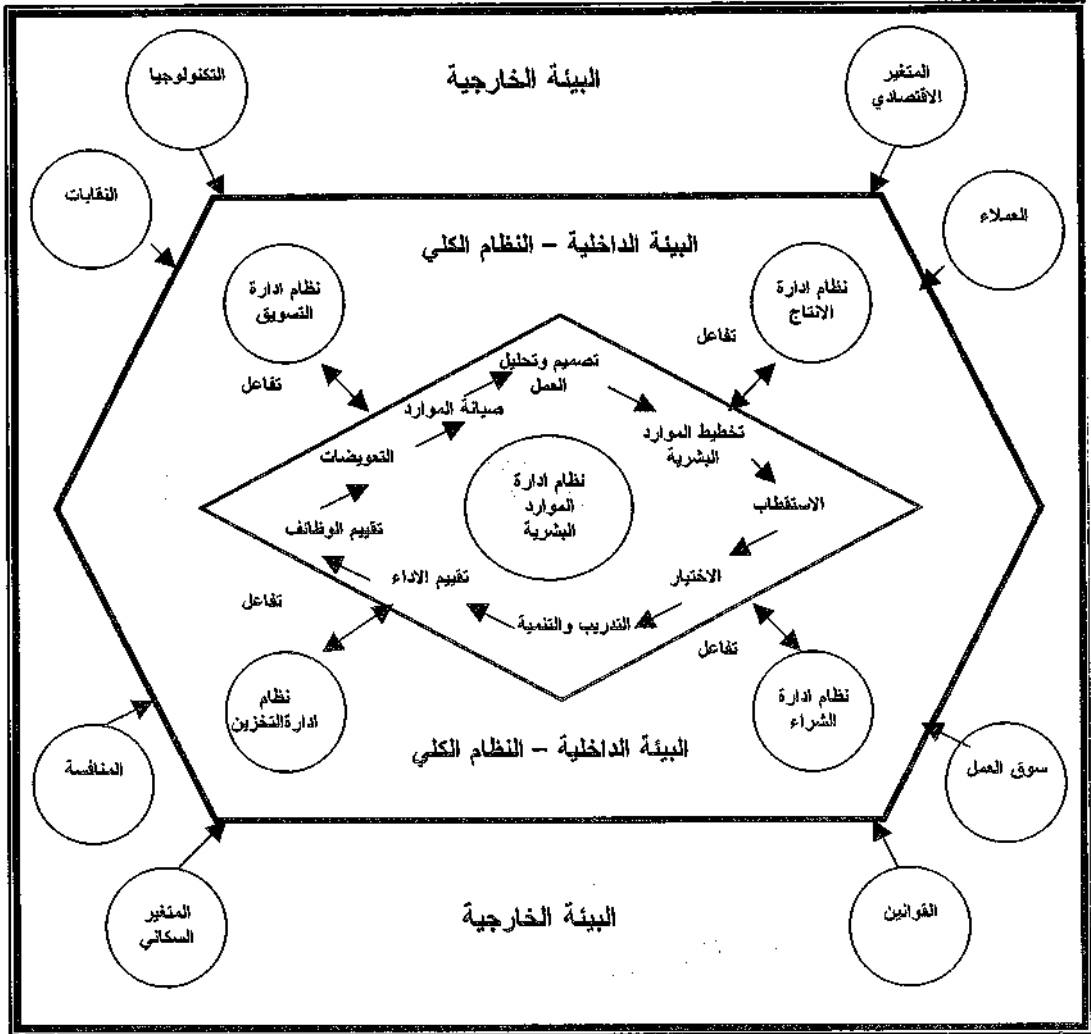
\* دراسة اتجاهات المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاطها ومهمتها، وتحليل وتقييم هذه الاتجاهات (الحركات) وتحديد أثرها، ليكون عملها قائماً على أسس صحيحة، ولتسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة.

\* التكامل والتفاعل القائم مع الإدارات (الأنظمة الفرعية) الأخرى في المنظمة، لتعمل معها بشكل متكامل ضمن النظام الكلي للمنظمة، من أجل إنتاج سلع وتقديم خدمات بمواصفات عالية من الجودة ترضي العملاء، والتصدي للمنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ونعرض فيما يلي شكلاً يوضح ما تم شرحه سابقاً:

## شكل رقم (٥)

نظام إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح يعمل ضمن نظام  
كلي أكبر هو المنظمة والبيئة الخارجية



في ضوء ما تقدم من شرح لنتساءل الآن:

كيف يتم تفاعل إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي مع ادارات المنظمة الأخرى التي أطلقنا عليها مصطلح الأنظمة الفرعية؟

لقد بات من الواضح لنا أن تفاعل إدارة الموارد البشرية مع باقي إدارات المنظمة، يكون من خلال وظائفها وممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل في هذه الإدارات، فقد أوضحنا في السابق بأن محور عمل هذه الإدارة هو العنصر البشري في العمل الذي يؤدي مهام جميع الإدارات، وهذا يعني أن دور إدارة الموارد البشرية يتخلل جميع أنحاء المنظمة. ونعرض فيما يلي موجزاً عن الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارات في المنظمة، والتي تمثل تفاعلها معها:

\* رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة تحت شعار هو: "العنصر البشري شريك في العمل" الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المنظمة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات، لخلق الانتماء والولاء لديها ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة.

\* مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.

\* العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.

\* تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم وتدريبهم على استخدامه.

\* مساعدة المديرين في قياس الرضا الوظيفي في اداراتهم وتحليل نتائجه.

\* مساعدة المديرين في تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في اداراتهم.

\* تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم، وكيف يكونوا رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم، والعدالة والموضوعية في معاملتهم.

\* مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيههم اثناء العمل .

\* تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.

\* مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.

\* توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الانتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المنظمة وبقائها مرتبط بكمفاءة ورضا مرؤوسيهف.

في ختام عرضنا لهذا الموضوع وفي ضوء ما تقدم أنفاً، نود توضيح نقطة هامة في هذا المقام وهي:

لا يعني وجود إدارة للموارد البشرية تقوم برسم استراتيجفة هذه الموارد وتضع سياسات التعامل معها كما اسلفنا سابقاً، بأن المديرين والرؤساء والمشرفين ليس لهم علاقة بممارسات هذه الإدارة، على اعتبار (حسب قناعتهم الخاصة) أنها تقوم نيابة عنهم بهذه المهمة. هذا الاعتقاد خاطئ تماماً، فإدارة الموارد البشرية صحيح أنها تخطط وترسم وتمارس المسائل المتعلقة بالحياة الوظيففة للموارد البشرية، إلا أن من يطبق هذا التخطيط والرسم هم المديرين والرؤساء والمشرفون في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، فهي مهمتهم الأساسية والحفوية، فإدارة الموارد البشرية تساعدهم وترشدهم للإشراف السليم على مرؤوسيهف، وتوضح لهم أسلوب التعامل والتفاعل الإيجابي معهم في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة، كما أنها تمكنهم من كيفية تحفيز مرؤوسيهف بشكل فعال ورفع روحهم المعنوفة، وكيف يدرّبونهم أثناء العمل، فهذه الإدارة هي مساعدة وداعمة لعمل جميع المديرين والرؤساء في المنظمة في تعاملهم مع مرؤوسيهف، لكن هذا التعامل بعد مهمتهم الأولى، فالإداري (سواء أكان مديراً أو رئيساً أو مشرفاً) الذي يفقر إلى الخبرة في هذه المهمة، لن يتمكن من تحقيق أهداف وحدته الإدارية التي يرأسها أو يديرها مهما كان مستوى خبرته الفنية عالياً، لأن مرؤوسيه هم الذين سيحولون المواد والأفكار .. الخ إلى سلع وخدمات، فالإداري أيا كان موقعه هو أولاً وأخيراً يقود بشراً، ولا يمكنه تحويل هذه المسؤولية إلى جهة أخرى هي إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن هذه المسؤولية هي من اختصاصها.

نستنتج مما تقدم ما يلي:

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في أية منظمة كانت، إنما هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة وعلى جميع الإداريين مديريين، رؤساء، مشرفين في كافة المستويات الإدارية، وعلى هؤلاء ألا ينسوا بأن مهمة التوجيه والإشراف هما أحد مكونات العملية الإدارية التي تمثل صلب عملهم الإداري: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

## هدف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكننا الآن أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه، والذي يتجسد فيما يلي:

وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الانتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانتاج، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.

من خلال النص السابق يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

### تحقيق الكفاءة الانتاجية EFFICIENCY :

يتم تحقيق الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات INPUTS ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا.. الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات OUTPUTS (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الانتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بانتاجية عالية.

## تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي : EFFECTIVNESS

الكفاية الانتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون. وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب ان يكون في خدمة عملاء المنظمة.

من خلال جميع ما تقدم نخرج بالنتيجة التالية:

الكفاية الانتاجية وفاعلية الاداء التنظيمي يكملان بعضهما بعضاً، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

وفي هذا المقام نؤكد ثانية على معلومة سبق أن أشرنا إلى أهميتها وهي: أن أي إنفاق على الموارد البشرية وإدارتها هو استثمار عائد كبير جداً، يتمثل في تحقيق الكفاية الانتاجية والفاعلية التنظيمية، فالبخل في هذا الاستثمار يؤدي الى مشاكل مستقبلية تواجهها المنظمة، فالرواتب والأجور والحوافز الضعيفة، والتدريب السريع والجزئي.. الخ سينعكس أثرها جميعها سلباً على المنظمة.

### مثال واقعي

اهتمام شركة سامسونج الكورية بعملاتها من خلال مواردها البشرية

قامت شركة سامسونج SAMSUNG في مطلع التسعينات من القرن الماضي بإيفاد ٤٠٠/ فرد من العاملين لديها إلى ٥٠/ دولة في العالم، للاطلاع على التكنولوجيا (تعلم وتنمية) الحديثة، ودراسة سلوك المستهلك في هذه البلدان، لمعرفة طلباته ورغباته، وذلك لمدة سنة وكلفها الموفد الواحد ٨٠٠٠٠/ دولار أمريكي. فهذه الشركة تؤمن بأن المعلومات التي ستحصل عليها من هؤلاء الموفدين سيتمكنها من فهم حاجات المستهلك وماذا يريد ويرغب عبر دول العالم، وسيأتون بأفكار جديدة، فلدى هذه الشركة قناعة تامة، بأنها إذا لم تفهم عملاءها، ولم تطلع على البيئة التي يعيشون فيها، وإذا لم يطلع خبراءها على التكنولوجيا الحديثة وتعلمها، لن تتمكن من كسب العملاء وزيادة حصتها السوقية، والوقوف في وجه المنافسة العالمية الشديدة، وستراجع إلى الوراء. وقد قامت شركة سامسونج بهذه الاستراتيجية بعد أن خسرت جزءاً من حصتها في سوق دول الباسيفيك.

المصدر:

GEORGE. T. MILKOVICH, JHONE W. BOUNDREAU, (HRM),  
IRWIN, 7<sup>th</sup> ed., INC. ILLINOIS, 1994

لمزيد من التوضيح فيما يخص هدف إدارة الموارد البشرية ودورها كنظام فرعي يعمل ضمن نظام أكبر كلي هو المنظمة وفق ما تم شرحه في السابق، نجد من الأهمية بمكان إثارة تساؤلين هامين يتوجب الإجابة عنهما، فهذه الإجابة تعطينا رؤية أوضح وأوسع وأشمل عن هدف نظام إدارة الموارد البشرية ودورها الهام في منظمات القرن الواحد والعشرين.

\* السؤال الأول: كيف يتم دمج دور (وظيفة ومهمة) إدارة الموارد البشرية التي محورها عملها العنصر البشري في العمل، مع الموارد المادية الأخرى (التكنولوجيا، المعلومات، المواد .. الخ)؟

\* السؤال الثاني: ما هو انعكاس تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة الكلي؟

## الإجابة عن السؤال الأول :

تتم عملية الدمج من خلال تحقيق معادلة مستوى الأداء البشري الجيد التي تتجسد في (المقدرة × الرغبة)، فهذه المعادلة تمثل غاية ونتاج وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالعنصر البشري في العمل، التي تسعى جميعها إلى تحقيق شقي المعادلة. فعلى سبيل المثال والتوضيح لا الحصر: إن الاختيار المناسب للعنصر البشري وتعيينه في الأعمال المناسبة، وتدريبه وتنميته وتحفيزه بشكل جيد، وحمايته من مخاطر العمل (تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية) يسهم جميعها إسهاماً مباشراً وفي علاقة تكاملية في تحقيق المقدرة والرغبة في العمل لدى الفرد. ولمزيد من الايضاح لمعادلة مستوى الأداء نعرض ما يلي:

من الواضح في المعادلة السابقة أن تحقيق الأداء البشري الجيد لا يأتي عن طريق المقدرة لوحدها، بل لابد من أن تقترن المقدرة لدى العنصر البشري برغبة لديه في العمل ناتجة عن روح معنوية عالية، فما فائدة المقدرة دون وجود رغبة معها. في المقابل وجود رغبة فقط دون مقدرة لا يجدي شيئاً، فالأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدرة ورغبة في العمل بأن واحد.

يتضح من ذلك أن العلاقة بين شقي معادلة مستوى الأداء علاقة تكاملية والسؤال الذي يفرض نفسه هنا هو: لماذا وضعت إشارة (×) بدلاً من إشارة (+)؟ الإجابة بسيطة ومفادها ما يلي: إن إشارة (×) حسابياً تعظم القيمة أكثر من إشارة (+)، وهذا يعني أن المطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد المقدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن، للوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن.

إذا يمكن القول إن نتاج وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، يصب جميعها في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل، مما يسهم في دمجهم مع الموارد المادية الأخرى، وجعله مرتاحاً ومسوراً في مكان العمل داخل المنظمة. وهنا لابد من الإشارة، إلى أنه ونتيجة لتكاملية طرفي معادلة مستوى الأداء، فإن تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية هو تأثير مزدوج، بمعنى أن تأثير هذه الوظائف إما أن ينصب مباشرة في رفع المقدرة والرغبة بشكل غير مباشر، أو في الرغبة مباشرة والمقدرة بشكل غير مباشر، وهذا يتماشى مع ما شرحناه في السابق وهو: أن وظائف إدارة الموارد البشرية كنظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها بعضاً.

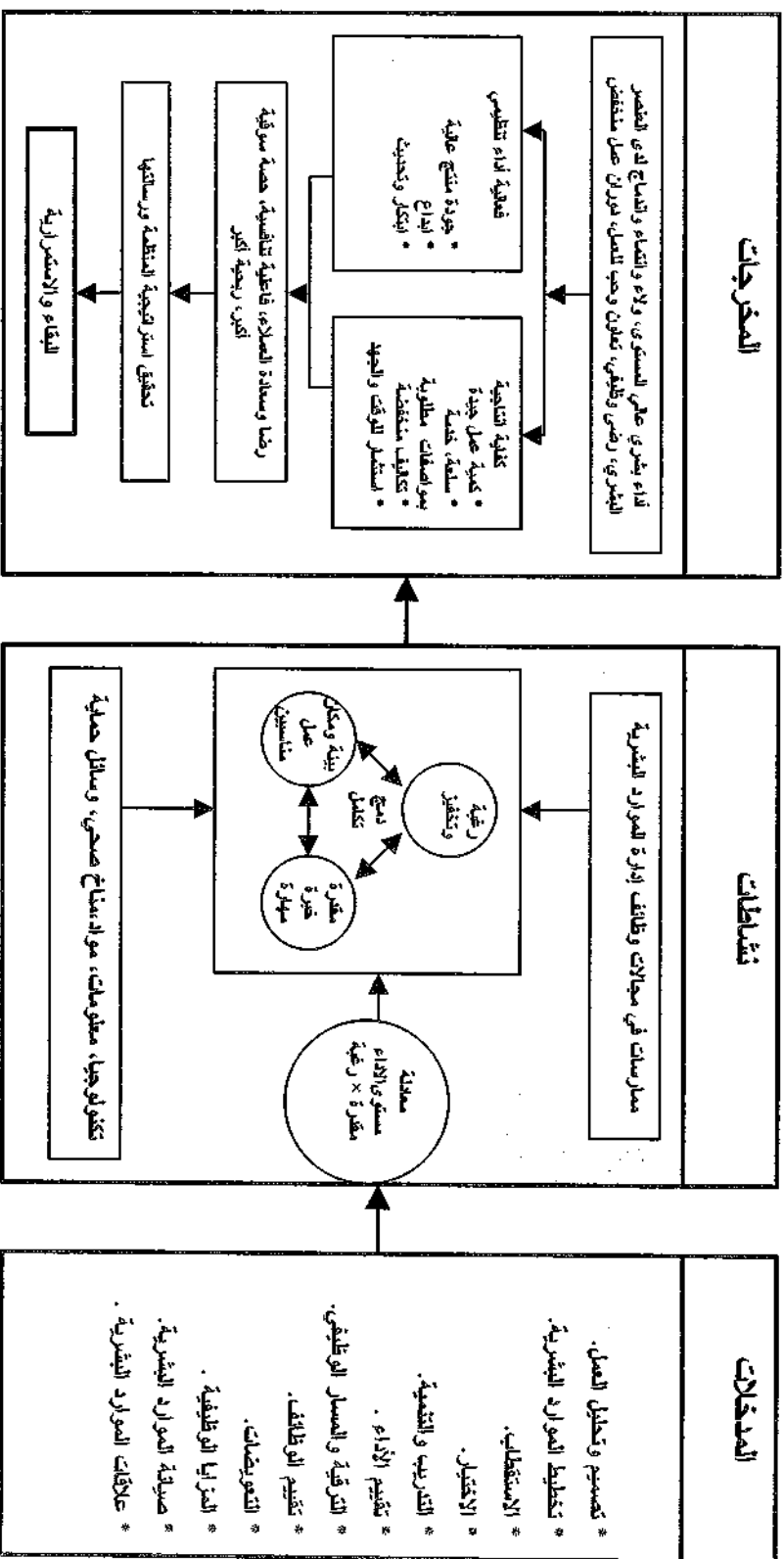


## الإجابة عن السؤال الثاني :

إن تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد من قبل إدارة الموارد البشرية كما هو مشار إليه أعلاه، سيحقق مخرجات أساسية لدى العنصر البشري وهي ما يلي:

- \* جودة أداء بشري عالي المستوى.
  - \* زرع الولاء والانتماء في نفوس الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة تجاهها وشعورهم بأنهم جزءاً منها.
  - \* دمج أهداف العنصر البشري في العمل مع أهداف المنظمة وشعوره أن نجاحها يعني نجاحه.
  - \* حدوث رضا وظيفي لدى الموارد البشرية نتيجة روحهم المعنوية المرتفعة.
  - \* وجود تعاون بشري في أداء الأعمال.
  - \* انخفاض في معدل دوران العمل، نتيجة انخفاض الرغبة لترك العمل في المنظمة بسبب ارتفاع الروح المعنوية.
- هذه الجوانب السابقة لا شك أنها ستقود إلى تحقيق شيئين شرحناهما سابقاً وهما:
- الكفاية الإنتاجية والفاعلية في الأداء التنظيمي عموماً، مما ينتج عنه رضا وسعادة عملاء المنظمة التي تخلق لديهم ولاء تجاهها ، وزيادة حصتها في السوق وبالتالي أرباحها التي ستوصلها في نهاية المطاف إلى البقاء والاستمرارية.
- وفيما يلي شكل يوضح ما سبق أن شرحناه:

# شكل رقم (٦) نظام إدارة الموارد البشرية هدفه دوره ضمن النظام الكلي للمنظمة



خاتمة أخيرة نود أن نختم بها هذا الموضوع الذي بين أيدينا وهو هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

إن خلق التنافسية للمنظمة التي يصطلح عليها بـ **ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS** وجعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية، هو هدف عام في جميع المنظمات تسعى إلى تحقيقه لأنه مرتبط ببقائها، فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس، وأصبحت العديد من المنظمات اليوم في حالة خطر يتهددها هو شبح الزوال، لذلك راحت تناضل وتكافح من أجل زيادة قدرتها التنافسية، فغيرت من استراتيجياتها، وثقافتها، وفلسفتها الإدارية، وجودة منتجاتها.. الخ في مسعى لتحقيق البقاء لها. وقد دأبت هذه المنظمات على تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها، والاعتماد عليها في توفير حاجتها من الموارد البشرية ذات التأهيل العالي وبخبرات ومهارات متطورة وحديثة، وتعتمد عليها في تدريب وتنمية وتحفيز هذه الموارد، لزيادة فاعليتها والتزامها وولائها، لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة، وتقديم كل جديد ومبتكر للزبائن، لكسب رضاهم، وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة لتحقيق النجاح والبقاء لها، ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاءة الانتاجية بجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء.

### مهنية العمل في إدارة الموارد البشرية

تساؤل نجد من الأهمية بمكان طرحه في بداية مناقشتنا لهذا الموضوع هو: "هل ممارسة العمل في مجال إدارة الموارد البشرية مهنة كسائر المهن الأخرى، كهندسة الإنتاج، أنظمة المعلومات والحاسب الآلي، الصيدلة.. الخ؟ سؤال يستوجب الإجابة عنه بلا شك. ويعود سبب طرحنا لهذا التساؤل، هو أن العمل في حقل إدارة الموارد البشرية في غالبية الدول النامية عمل بسيط، يمكن أن يمارسه أي شخص في المنظمة، فيمكن ممارسته مثلاً من قبل حملة الاجازة في الحقوق أو الآداب، أو أي اختصاص آخر لا يمت بصلة لتخصص الموارد البشرية.

لنسال أنفسنا أيضاً: لماذا يمكن ممارسة هذا العمل من قبل أي شخص في المنظمة في البلدان النامية، ولا يمارسه سوى المختصون فيه في البلدان الصناعية المتطورة كاليابان، والولايات المتحدة، ودول أوروبية.. الخ؟ الإجابة بسيطة، ذلك لأن هذه الدول خاضت حروباً، وقامت بدراسات ميدانية تجريبية على مدى قرن من الزمن، أيقنت بأن أهم عناصر العمل والانتاج في منظماتها هو المورد البشري، ولا نريد تكرار ما شرحناه في السابق عن مدى أهمية دور هذا المورد. لقد قامت هذه الدول وما زالت تقوم حتى الآن بتعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية، وخاصة في ظل العولمة والمنافسة العالمية التي تعيشها منظماتها، لقد حول المختصون في إدارة الأعمال فيها موضوع إدارة المورد البشري إلى حقل من حقول المعرفة الإدارية، وتخصص قائم بحد ذاته يدرس في الجامعات بمختلف أنحاء العالم.

أما بالنسبة للبلدان النامية، فلانصاف نقول، أن خطط جامعاتها الدراسية، تشتمل على أكثر من مساق يختص بإدارة الموارد البشرية، لكن ما الفائدة طالما أن منظماتها وعلى اختلاف أنواعها، لا تسعى ولا تدرك مدى أهمية العنصر البشري في العمل، فإدارة المورد البشري في نظرها قسم يعنى بأمور ذاتيات الموظفين والعمال، وحفظ ملفات خدمتهم، واعداد مذكرات قرارات شؤون العاملين كالتعيين والترقية، وكذلك مراقبة دواهم، لهذا السبب نجد خريج الجامعة في البلدان النامية عند تعيينه في منظماتها، لا يجد مجالاً ليمارس ما درسه وتعلمه بالجامعة في حقل الموارد البشرية، وبالتالي وكما يقال: "تحصيل حاصل" ضاع جهد الجامعات في تأهيل مختصين لممارسة العمل المهني في مجال إدارة الموارد البشرية.

نعود الآن إلى النقطة الأساسية التي بدأنا بها حديثنا عن مهنية العمل في مجال إدارة الموارد البشرية وهي: هل هذا العمل مهنة كسائر المهن الأخرى المعروفة؟ المطلوب منا الآن أن نسوق البرهان والدليل على أن العمل في الموارد البشرية عمل مهني متخصص، ونرى أن البرهنة على ذلك تستوجب منا ذكر المعايير الموضوعية من قبل المختصين التي تميز الأعمال فيما إذا كانت مهن أم لا؟ وإلى القارئ هذه المعايير التي تجعل من العمل مهنة PROFESSION مع توضيح لمدى انطباقها على العمل في حقل الموارد البشرية لنقول عنه أنه مهنة كسائر المهن: (١)

\* المعيار الأول: المهنة وظيفة تعمل على خدمة الآخرين. في ضوء مضمون هذا المعيار نجد أن العمل في مجال الموارد البشرية يسعى إلى خدمة الآخرين وهم: العاملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وأعضاء المجتمع وذلك من خلال

(١) عمر وصفي عقيلي، الإدارة مفاهيم وأسس، دار زهران، عمان، ١٩٩٦، ص ٢١.

رفع انتاجية وجودة أداء الموارد البشرية وتقديم سلع وخدمات نافعة تلبي حاجات ومطالب المجتمع.

\* المعيار الثاني: وجود نظام معرفي يمكن دراسته والتخصص فيه والحصول على شهادة علمية فيه، هذا النظام يعلم المختص أصول وقواعد وأسس مزاوله المهنة، وهذه الأصول ذات طابع عمومي شمولي، أي أنها عامة وموحدة بين الجميع. إذا طبقنا هذا المعيار على عمل إدارة الموارد البشرية، نجد أن هناك قدراً هائلاً من المعرفة المتخصصة في مجال الموارد البشرية تدرس في الجامعات ولها طابع العموم والشمول، فقد أصبح المختصون في هذا المجال يتكلمون بلغة تخصصية واحدة. إلى جانب ذلك أصبحت مادة إدارة الموارد البشرية مادة تدرس في الدراسات العليا، وهناك رسائل ماجستير ودكتوراه في مجالها.

\* وجود جمعيات علمية تنظم ممارسة المهنة وتطور وتضع قواعد لهذه الممارسة. هذا المعيار ينطبق أيضاً على العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، فهناك العديد من الجمعيات العلمية المتخصصة في مجال الموارد البشرية وخاصة في الولايات المتحدة مثل:

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

جمعية إدارة الموارد البشرية.

AMERICAN SOCIETY FOR  
TRAINING AND DEVELOPMENT

الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية.

INTERNATIONAL PERSONNEL  
MANAGEMENT ASSOCIATION

جمعية إدارة الأفراد الدولية.

\* وجود دستور أخلاقي يفرض المسؤولية الاجتماعية على من يزاول المهنة. هل هذا المعيار موجود في عمل إدارة الموارد البشرية؟ إن موضوع الساعة الآن في دول العالم المتحضر هو المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة، فأى مدير يمارس الإدارة في أي مجال الانتاج، الشراء، التسويق، الموارد البشرية، عليه أن يتحلى بالجوانب الأخلاقية في ممارساته مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، ومراعاة المصلحة العامة والمجتمع، لكن حتى الآن ليس هناك قسماً يقسمه من يمارس مهنة إدارة الموارد البشرية كالطبيب والمحامي. السؤال الذي يثار حول هذا المعيار هو: هل كل طبيب أو كل محامي أقسم يمينا على مزاوله مهنته بأمانة وشرف قد التزم بقسمه؟ بالطبع لا فالمسألة ليست مسألة القسم، بل مسألة ضمير، فممارس أية مهنة إذا لم يكن ضميره حياً، لن ينفع معه ألف قسم. لذلك نجد أن هذا المعيار ليس بالأساسي إن لم يتوفر في مهنة إدارة الموارد البشرية.

نخلص مما تقدم :

إن العمل في مجال إدارة الموارد البشرية عمل له طابع التخصص والاحتراف، بمعنى أنه مهنة لا يمكن أن يمارسها إلا من درّس نظام معرفتها وتعلم أصولها وحصل على شهادة علمية من إحدى الجامعات في مجالها، فمعايير المهن التي عرضناها سابقاً تنطبق على عمل إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فهي مهنة كسائر المهن الأخرى، لقد أصبح في الدول المتقدمة وخاصة اليابان والولايات المتحدة فئة من مديري الموارد البشرية المحترفين الذين يعملون في منظماتها.

### أخلاقيات ممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية:

الأخلاق ETHICS كمصطلح، نظام للقيم السلوكية توضح ما هو الخير وما هو الشر، وبعبارة أخرى ما الشيء الحسن وغير الحسن، والأخلاق لها ارتباط بالضمير فهي تتكامل معه ولا انفصال بينهما. وبالنسبة لأخلاقيات أية مهنة، فهي تبين ما يجب الالتزام به عن قناعة وطوعية وفيه خير للآخرين، وما يجب الابتعاد عنه لأنه يسبب الضرر لهم. وهناك صيحات تنادي الآن أن يكون لكل مهنة دستور أخلاقي خاص بممارستها، تلزم به النقابات كل من يمارس المهنة التي ينتمي لها. ومن وجهة نظري وكما أسلفنا سابقاً، المسألة ليست مسألة دستور إلزامي يجبر ممارسي المهنة الالتزام به، بل مسألة ضمير وقناعة ذاتية.

وفيما يخص أخلاقيات ممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية، فيوماً بعد يوم ومع تزايد أهمية المورد البشري (كما شرحنا سابقاً) تشهد الولايات المتحدة، وكندا، ودول أوروبا الغربية، وأستراليا، واليابان حركة متنامية تنادي بوجود قيم أخلاقية على شكل دستور أخلاقي CODE OF ETHICS، يضع أصولاً من أجل ممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية. وفي دراسة ميدانية في عدد من الشركات الأمريكية، تبين وجود ضغوط في مجتمع الأعمال، لايجاد دستور أخلاقي لممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. لقد تولد في المجتمعات المتحضرة قناعة بأهمية وجود مثل هذا الدستور الأخلاقي، وأن يلتزم به ممارسو مهنة إدارة الموارد البشرية في قراراتهم وممارساتهم اليومية. فعلى سبيل المثال ألا يتخذ مدير الموارد البشرية قراراً بتعيين الرجال عوضاً عن النساء، لقناعته أن الرجل يمتلك إمكانات

وطاقت فسيولوجية أكبر، وبأن هذا التصرف منه يحقق المنفعة للمنظمة بغض النظر عن أسلوب تحقيقها، تطبيقاً لقاعدة الغاية تبرر الوسيلة، مثل هذا القرار وهذه القناعة والممارسة لا يمكن اعتبارها أخلاقية. لذلك وجد المختصون في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بوجه خاص، ضرورة وضع أخلاقيات لممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية، على شكل قيم تعتبر جزءاً من ثقافة المنظمة التنظيمية.

ونرى في هذا المقام أن نعرض ملخصاً لعدد من القواعد الأخلاقية المتعلقة بممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية، قامت بوضعها جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية، هذه القواعد عامة وبالتالي فنطاق تطبيقها بلا شك سيختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر حسب الثقافة السائدة فيهما. والغاية من وضع هذه القواعد، أن يطلع عليها ممارسو مهنة إدارة الموارد البشرية، ويفهموا فحواها، وبأخذوها في الاعتبار خلال ممارساتهم: <sup>(١)</sup>

- أن أسعى لتحسين عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي أعمل فيها.
- أن أسعى جاهداً لأطور نفسي في مجال تخصصي وهو إدارة الموارد البشرية.
- أن أضع معايير أداء عالية المستوى لأدائي المتخصص في إدارة الموارد البشرية وأن أسعى إلى تحقيقها.
- أن أ دعم الأهداف والغايات المجتمعية في مجال تنمية مهنة إدارة الموارد البشرية.
- أن أحث أصحاب المنظمة على توفير العدالة والموضوعية في التعامل مع الموارد البشرية، وجعل هذه المعاملة في المقام الأول ضمن قائمة اهتماماتهم، وأن تكون فعالة.
- أسعى لاجاد انطباع جيد وثقة لدى العاملين في المنظمة والمجتمع عن المنظمة وأصحابها.
- أن أدين بالوفاء للمنظمة التي أعمل فيها ولمالكيها، وأن أسعى لتقديم النصيحة لهم، وتحقيق أهدافهما بما يتماشى مع صالح المجتمع.
- أن أراعي القوانين الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية الصادرة عن الدولة خلال ممارساتي.

(١) ارجع تفصيلاً إلى:

Wayne R. Mondy, Robert M. Nol, Spher Shane R. , Human Resource Management , 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, New Jersey , 1999 .

- ألا أسيء استخدام وظيفتي والسلطة التي أملكها لأغراض شخصية، أو أن أحابي البعض لحماية مصالحتي الشخصية.

- أن أحافظ على سرية معلومات الموارد البشرية.

في ضوء ما تقدم من شرح في هذه الفقرة التي نحن في صددنا، نجد أن:

من سوف يعمل في مجال إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون شخصاً ذو خلفية علمية، درس وتعلم أكاديمياً الأصول والقواعد المعرفية العلمية المتعلقة بمهنة الموارد البشرية، ولديه خبرة عملية في مجالها. وهذا يحدو بنا للقول أخيراً أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ليس مكاناً يمكن أن يوظف ويعمل فيه أي شخص كما هو الحال في البلدان النامية، بل هو مكان عمل ذو أهمية وحساسية عالية، لأن هذه الإدارة تتعامل مع أهم عناصر العمل والانتاج ألا وهو المورد البشري.

### إدارة الموارد البشرية مهنة ذات علم وفن :

بما أن مفاهيم ومبادئ وأسس تخصص إدارة الموارد البشرية هي جزءاً من النظام المعرفي لعلم وفن الإدارة، إذا مهنة العمل في هذه الإدارة يمكن أن نقول عنها أنها علم وفن بأن واحد. فتخصص إدارة المورد البشري علم، لأنه يشتمل على نظريات ومبادئ وقواعد تدرس في الجامعات، وتخرج لنا أخصائيين يستخدمون هذا العلم في رسم وتنفيذ وظائف هذه الإدارة في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، من أجل تحقيق فاعلية الأداء البشري فيها، ويمكن القول أن العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة المعروفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة تمارس في عمل إدارة الموارد البشرية.

على صعيد آخر يمكننا القول أن ممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى فن الذي يمكن تعريفه هنا باختصار: المهارة في تطبيق المفاهيم والمبادئ .. الخ التي يشتمل عليها العلم. بناء عليه يمكن القول: أن ممارسة العمل في مجال الموارد البشرية، يتطلب ذكاء ومقدرة عالية في التعامل مع الآخرين، وحساسية واندفاع، وهذه جميعها خصائص لا يمكن اكتسابها من خلال دراسة تخصص الموارد البشرية في الجامعات، فهذه الجوانب تحتاج إلى مهارة وخبرة تكتسبان من الممارسة وهما تمثلان فناً.



نخلص إلى نتيجة مفادها: العلم والفن في مجال عمل إدارة الموارد البشرية يكملان بعضهما بعضاً، ويحتاجهما من يمارس هذه المهنة، فعملهما يحتاج إلى مقدرة فنية من أجل تطبيقه وممارسة أصوله وقواعده لتحقيق النجاح في هذا التطبيق.

## عمومية وشمولية مهنة إدارة الموارد البشرية :

لابد عند شرحنا لماهية وطبيعة عمل إدارة الموارد البشرية، من أن نتعرض الى نقطة ذات علاقة بموضوع هذا الفصل وهو الأول من كتابنا وهي: صفة العمومية والشمولية التي أطلقت على عمل هذه الادارة، فما هو معنى العمومية والشمولية؟

\* العمومية: إدارة الموارد البشرية إدارة موجودة في كافة أنواع المنظمات العامة والخاصة، صناعية كانت أم خدمية، وفي كافة البلدان المتقدمة أو النامية، ففي جميعها لابد من وجود هذه الإدارة لتمارس عمل الاشراف على شؤون التوظيف والخدمة فيها من تعيين، وتأهيل، وتدريب.. الخ مع الاختلاف في مدى أهميتها من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر، وذلك حسب مدى القناعة بدورها. ويعود سبب العمومية إلى أن محور عمل هذه الادارة العنصر البشري، الذي لا تخلو منظمة في الأرض من وجوده.

\* الشمولية: إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية المعاصرة، هو شمول وظائفها لكل من يعمل في المنظمة رؤساء ومرووسين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة دون استثناء فئة. إن المنطق الذي تركز عليه شمولية عمل هذه الإدارة، هو أن كل من يعمل في المنظمة له دور محدد يؤديه، يجب رعايته والاهتمام به، فهو يحتاج إلى تدريب وتنمية، وتحفيز، وترقية، ونقل، وتقييم أداء.. الخ، فأي مكان في المنظمة تعمل فيه موارد بشرية، لابد أن يشملها نشاط هذه الإدارة، وبالتالي فعمل إدارة الموارد البشرية يستعمل ويتغلغل في كافة إدارات ووحدات العمل في المنظمة. ويعتقد بعضهم أن نشاط هذه الإدارة لا يشمل الإدارة العليا كما كان سائداً في السابق، هذا الاعتقاد خاطئ، لماذا؟ لأن الإدارة العليا على سبيل المثال تتخذ قرارات هامة جداً يتوقف عليها نجاح

المنظمة، وبالتالي فرجال الادارة العليا بحاجة ماسة لتقييم أدائهم وتنمية قدراتهم على اتخاذ قرارات صائبة وجيدة.

بناء على ما تقدم يمكننا القول: أينما وجد العنصر البشري وجد نشاط إدارة الموارد البشرية، لترعى شؤونهم وفق ما شرحناه في وظائف هذه الإدارة سابقاً.

### نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ومديرها المعاصر

سنقوم الآن بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة، على اعتبار أن الفترة قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة.

#### الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال. ففي بريطانيا مثلاً ويسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، واعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل. في عام (١٨٩٠) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، وبريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.

## ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية:

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد FORD" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان ذلك عام (١٩١٤) بسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة HENRY FORD هو: "إدارة الاستخدام EMPLOYMENT DEPRATMENT" فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم.. الخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلاً عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل والعمال، لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة. فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة "فورد" ٤٠٠% عام (١٩١٣) هذا المعدل المرتفع جعل من عملية اختيار وتعيين العمال وتأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة، فحالات ترك العمل عالية جداً بسبب انخفاض معدلات الأجور المدفوعة آنذاك للعمال في هذه الشركة، وهذا الترك تطلب إعادة توظيف مستمر لتعويض العمال الذين تركوا العمل فيها.

إلى جانب ذلك أدركت شركة فورد بضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، وإبرام اتفاقات معها حول مسائل العمل والتوظيف، وتحسين العلاقة معها، ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال. ويمكن القول في هذا المقام، أن العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعد أن وجدت بأن تجربة شركة فورد كانت ناجحة، قامت بإحداث إدارات للاستخدام فيها (إدارة الموارد البشرية) وخاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

### الحرب العالمية الأولى (١٩١٤-١٩١٨) :

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء) بسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي:

\* زيادة ساعات العمل.

\* بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.

\* تسريع وتيرة العمل.

\* آلات وتجهيزات أفضل.

\* إدارة أفضل.

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية. لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم، لتتحمل هذه المسؤولية، وتصمم وتنفذ هذه البرامج، ويمكن القول أن هذا الاتجاه قد أصبح يمثل أنذاك أحد بنود استراتيجية العمل في المصانع. إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى، هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية INDUSTRIAL RELATIONS".

التايلورية :

مصطلح اطلق على حركة (مدرسة) الادارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس "فريدريك ونسلو تايلور"، حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى. لقد قدمت هذه المدرسة دراسات حول انتاجية العمال وسبل زيادتها، كدراسة الحركة والزمن، وتحسين ظروف ومناخ العمل المادي كالتهووية والاضضاء والأجور التشجيعية.. الخ، هذه الأفكار كانت بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارة استخدام لتعنى بها. ومما عزز من وجود هذه الادارة، قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بالغاء أفكار التايلورية التي تعامل العمال وكأنهم آلات، هذا الوضع عجل من إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التايلورية والنقابات، والوصول إلى اتفاقات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام فيها.

مدرسة العلاقات الانسانية (١٩٢٧-١٩٣٢) :

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن HAWTHORN" وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية WESTERN ELECTRIC CO. بجانب مدينة "شيكاغو". لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بانتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية الى جانب

الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الانتاجية. وأشارت الى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التايلورية والتي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط. لقد أشارت العلاقات الإنسانية الى العكس من ذلك، فالعامل هو انسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملة معاملته إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي انتاجيته. لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال الى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الادارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.

### الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩-١٩٤٥)

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع انتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات. لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها. ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديداً عام (١٩٤٣) بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (٥٥٠٠) مختص، وكانوا يسمون آنذاك بـ: PERSONNEL OFFICER ضابط (موظف) الأفراد، وكان دورهم ينحصر في الاشراف على ادارة شؤون الاستخدام.

### ولادة إدارة الأفراد (١٩٥٠-١٩٨٠) :

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الافراد PERSONNEL له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام الى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS" حيث شاعت هذه التسمية كثيراً في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة.. الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة

الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي. وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها، ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.

ما بين عامي ١٩٦٠-١٩٨٠ نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه. وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية، حيث تزايدت في هذه الفترة كثيراً. لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويضات وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات. لقد أصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.

#### ولادة إدارة الموارد البشرية (١٩٨٠ وحتى الآن):

بعد عام (١٩٨٠) تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURE MANAGEMENT التي يرمز لها بـ (HRM) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بأن واحد. لقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة. ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيو درسا واحترافوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وأحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الاتجاه. لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين.. الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الأفراد PERSONNEL FUNCTIONS" بل يستخدم عوضاً عنه "أنشطة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES ACTIVITES". فبعد أن هبت رياح العولمة GLOBALIZATION على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من

القيود، واشتد أنون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزايد قوة السنقات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد PERSONNEL يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها ASSETS فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته، من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات. لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل QUALITY OF WORKING LIFE" الذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها. وفي دراسة على عدد من الشركات الأمريكية عام ١٩٨٦ وجد أن ٣٨% منها قد تحولت إدارة الأفراد فيها إلى إدارة موارد بشرية، ونسبة ٨١% من الـ ٣٨% أصبح مدير الموارد البشرية نائباً للمدير العام. (١)

في ضوء الاستعراض السابق لمراحل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمكننا القول والاستنتاج، بأن هناك عوامل وظروف أساسية أدت وساهمت في نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وهي ما يلي:

\* ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني أن هذه النشأة والتطور تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجاباً.

\* الحاجة للتعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المنظمات وضمان حقوقها، لكي لا تتعرض لمخالفات ومحاكمات قضائية وغرامات مالية.

\* ظهور السنقات وتزايد دورها وقوتها في ميادين الأعمال، وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين.

(١) GUST D. (HRM) AND ARTHODOXY, BRITSH JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS (1990) 29 (2) P. 75-149 .

- \* تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم، أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.
- \* تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.
- \* العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري.

### النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية :

يمكن القول بأنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسة المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والابداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإداراتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية. ونعرض فيما يلي توجهات المنظمات في الدول الصناعية مع بداية القرن (٢١) فيما يخص الموارد البشرية وإدارتها، وذلك من خلال دراسة قامت بها شركة (IBM) : (١)

- \* العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- \* العنصر البشري هو سلاح المنظمة في البقاء لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه.
- \* العنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيباً عالياً في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات.

(١) GEORGE MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU, OP.CIT, P. 8.



\* دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الابداع والابتكار لديها.

\* توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإداراتها.

\* ربط نجاح المنظمة بنجاح الموارد البشرية وإدارتها من خلال رضا الزبائن.

\* تمكين إدارة الموارد البشرية من وضع برامج لدمج العاملين في المنظمة.

ونود الإشارة أخيراً، إلى أن عمل ومهمة إدارة الموارد البشرية مهمة حساسة وصعبة فلماذا؟

تتمثل صعوبة عمل هذه الإدارة لكونها تتعامل مع الانسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة، نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به. فادارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية: قدراته، وامكاناته، واتجاهاته، ودافعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور المناط به في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

في ضوء جميع ما تقدم يمكننا القول الآن:

تتباين أهمية إدارة الموارد البشرية من بلد لآخر، فهي تلقى الاهتمام الكبير في الدول الصناعية المتقدمة في حين أنها غير ذلك في البلدان النامية. كما تتباين هذه الأهمية من منظمة لأخرى حسب ما يلي:

طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العاملين فيها، توزيعها (انتشارها) الجغرافي، مدى التدخل الحكومي في ميادين الأعمال، وجود النقابات ومدى قوتها، فلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري، استراتيجية المنظمة المستقبلية.

### مثال واقعي

أجريت دراسة في التسعينات من الألفية الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية، تتعلق بأفضل مئة شركة، ولم تستخدم الدراسة معايير مفاضلة بين هذه الشركات كالحجم، رأس المال، أو نوع الصناعة، أو الموقع الجغرافي على الرغم من أهمية هذه الخصائص، إلا أنها استخدمت خاصية واحدة هي: مدى كفاءة الشركة في التعامل مع مواردها البشرية من خلال إدارة هذه الموارد، وما تصنعه وتنفذه من برامج متنوعة في مجالات التدريب والتنمية، والتحفيز، والرعاية.. الخ .

المصدر : GEORGE MILKOVICH, IBD , P. 78

### ما هو دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر؟

سؤال نثيره في نهاية فصلنا هذا ونجيب عنه، من خلال استنتاجات نخرج بها من ما عرضناه من موضوعات سابقة. مدير إدارة الموارد البشرية هو:

\* اختصاصي SPECIALIST :

درس علم ومعرفة الادارة أكاديميا في الجامعة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويحمل مؤهلاً تعليمياً جامعياً في المجالين السابقين.

\* استشاري CONSULTANT :

ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المنظمة (تخطيط المورد البشري، التدريب، تقييم الوظائف.. الخ) كما تمكنه من تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المديرين والرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع رؤوسهم، وهو جهة استشارية مركزية في المنظمة.

\* تنفيذي EXECUTIVE :

هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، ويعمل تحت الاشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.

**\* منسق CO-ORDINATOR :**

هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمددهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقها، للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.

**\* شريك PARTENER :**

يسهم مع باقي مديري الإدارات باعتباره تنفيذي مثلهم، في وضع استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

**\* نائب للرئيس VICE-PERESIDENT :**

أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، أحد نواب مدير عام الشركة، نظرا لدوره الهام في المنظمة، واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات.

إلى جانب ما تقدم يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلم بالأمور التالية:

- قوانين وتشريعات العمل وخبرة وممارسة في مجالها.
- عمل النقابات.
- طبيعة عمل الإدارات الأخرى في المنظمة.
- الإدارة الاستراتيجية.
- رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية.
- علم النفس والاجتماع.
- وبوجه عام يجب أن يتحلى مدير إدارة الموارد البشرية بخصائص شخصية

منها:

- الشخصية الجذابة.
- الصبر والتحمل.
- القدرة على الفهم والاستيعاب وإدراك الأمور.
- القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مهارة التحليل والاستنتاج.

- 
- 
- القدرة على إقناع الآخرين.
  - مهارة التعامل مع الناس وبشكل خاص عملية الاتصال بهم.

## الفصل الثاني

### إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### محتوى الفصل

- الإدارة الاستراتيجية.
- تحديات القرن (٢١) وأثرها في منظمات الأعمال.
- ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- سلطة إدارة الموارد البشرية وموقعها التنظيمي في ظل دورها الاستراتيجي.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- ما هي طبيعة الارتباط بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة؟
- ما هي المرتكزات التي يقوم عليها تكوين إستراتيجية الموارد البشرية؟
- ما هو المناخ المعاصر الذي تطبق وتنفذ فيه إستراتيجية الموارد البشرية؟
- ما هي طبيعة الاختلاف بين دور إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية؟
- هل تختلف مراحل تكوين إستراتيجية الموارد البشرية عن مراحل تكوين إستراتيجية المنظمة؟
- في ظل التحول الاستراتيجي لدور إدارة الموارد البشرية، هل نجعل سلطتها تنفيذية، أم وظيفية أم استشارية؟



## الإدارة الاستراتيجية

توضح إستراتيجية المنظمة التوجهات المستقبلية الطويلة الأجل لنشاط المنظمة المستقبلي فهي ترسم لها وتفرض عليها التساؤلات التالية على سبيل المثال وليس الحصر:

\* ما هي المنتجات أو الخدمات التي ستطرحها في السوق مستقبلاً في ظل المنافسة؟

\* ما هي المنتجات التي ستعدلها أو التي ستلغيها؟

\* ما هي الأسواق التي ستتعامل معها؟

\* كيف ترفع حصتها السوقية؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات تمثل ردود أفعال المنظمة في المستقبل، التي في ضوئها تتحدد خطة الإنتاج المستقبلية وخطط باقي الإدارات داخل المنظمة، التي من ضمنها إدارة الموارد البشرية، حيث تكون هذه الخطط متكاملة مع بعضها وموجهة نحو أهداف كلية مشتركة تمثل أهداف إستراتيجية المنظمة.

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

الإدارة الاستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدماً وظيفياً وخبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي على ضوئها أو على أساسها يقوم المديرون بتحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا يستوجب من مجموعة المديرين اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة، التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، والذي يطلق عليه مسمى "إستراتيجية المنظمة CORPORATE STRATEGY" التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى. ويمكننا القول :

لقد فرضت الظروف الاقتصادية السائدة على الساحة العالمية في الآونة الأخيرة على المنظمات، تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل فيها، سواء في المجال الانتاجي، أو التسويقي، أو المالي، أو الموارد البشرية.. الخ فقد أصبح لكل مجال من هذه المجالات استراتيجية خاصة به يتشكل منها استراتيجية المنظمة العامة. من هنا نجد أن الادارة الاستراتيجية قد أصبحت القاعدة التي يقوم عليها العمل داخل المنظمات قاطبة.

ولا تكفي الادارة الاستراتيجية بوضع استراتيجية المنظمة فحسب، بل تشرف على تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الأدنى، حيث تتابع وتراقب وتوجه وتعدل، بما يتماشى مع تغير الظروف في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية.

والادارة الاستراتيجية عملية منسقة ومستمرة، تسعى إلى إحداث التفاعل بين ثلاثة عناصر أو متغيرات أساسية تشكل إطار عملها، وهذه المتغيرات ما يلي:

\* مديرون يمتلكون مؤهلات وخبرات وقيم تنظيمية عالية المستوى .

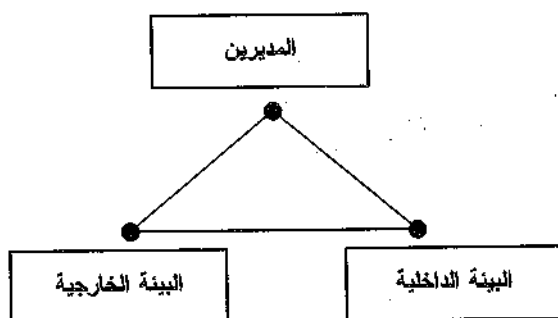
\* بيئة خارجية تشتمل على متغيرات كثيرة تؤثر في نشاط المنظمة.

\* بيئة داخلية تشتمل على موارد المنظمة وتمثل إمكاناتها.

فهذه العناصر الثلاثة تشكل مثلثاً برؤوس ثلاثة مرتبطة ببعضها بعضاً كما هو موضح في الشكل التالي:

### شكل رقم (٧)

مثلث تفاعل عناصر الإدارة الاستراتيجية





وتحدث عملية التفاعل على النحو التالي:

يقوم العنصر الأول وهو المديرون بدراسة وتحليل البيئة الخارجية والحصول على معلومات توضح لهم شيئين هما:

- فرص يجب استثمارها واستغلالها، فهذه الفرص تمثل نفعاً يمكن الحصول عليه من ورائها.

- أخطار تشكل تهديداً على أداء المنظمة ومستقبلها يتوجب تلافيها أو الاستعداد لمجابهتها.

في ضوء الفرص والمخاطر تقوم الإدارة الاستراتيجية (المديرون) بأعداد العدة من أجل استغلال الفرص، والتصدي للأخطار والعمل على مجابهتها. وتتم هذه العملية على أساس تحليل المديرين لبيئة المنظمة الداخلية التي تمثل مواردها وإمكاناتها، فالتحليل يوضح نقاط القوة والضعف في هذه الموارد. وبناء على نتائج التحليل تقوم الإدارة الاستراتيجية (المديرون) برسم استراتيجية (خطة) العمل التي بموجبها تستغل الفرص وتواجه الأخطار أو التهديدات، بعد سد نقاط الضعف التي تسمى بالفجوة الاستراتيجية STRATEGIC GAP الموجودة في بيئة المنظمة الداخلية (مواردها) .

تأسيساً على ما سبق يمكن القول:

تعمل الإدارة الاستراتيجية على رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح والاختفاق، ثم دراسة وتحليل إمكانات المنظمة الداخلية الحالية والمستقبلية، من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية، في مسعى منها إلى تحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية، ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية وبالتالي رسالتها.

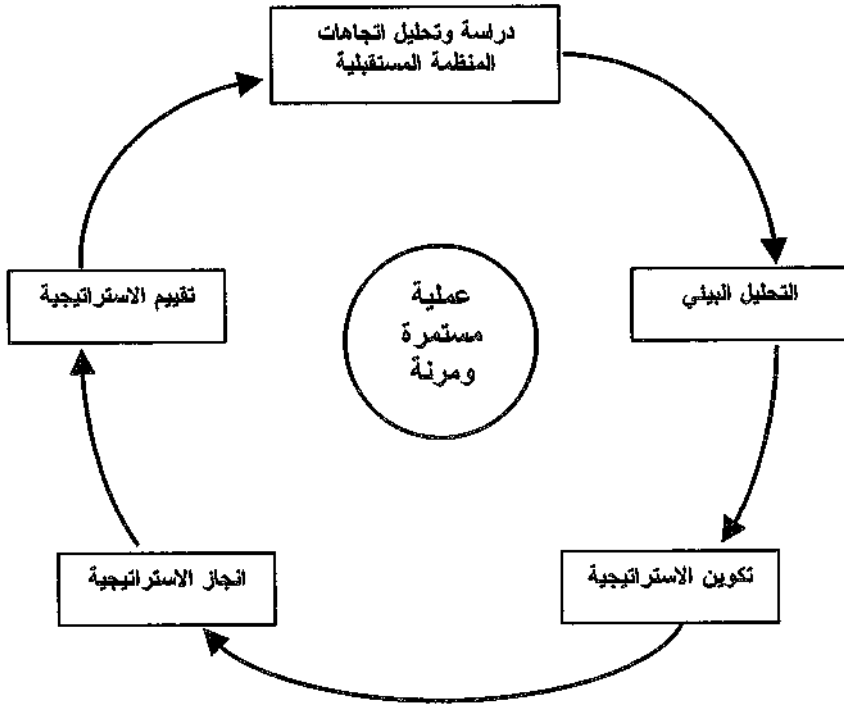
من المنطلق السابق نجد أنه من الأهمية بمكان أن نتصف أعمال وممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمرونة، فقد تجبرها الظروف الخارجية والداخلية على إدخال بعض التعديلات على الأهداف والأعمال، من أجل التكيف مع هذه الظروف أو المستجدات البيئية، وعليه يمكن القول بأن المرونة هي سلاح لمواجهة التغيرات البيئية، والإسهام في نجاح الإدارة الاستراتيجية في عملها.

## مكونات الإدارة الاستراتيجية :

الإدارة الاستراتيجية كعملية إدارية، هي نشاط مستمر على شكل حلقة مكونة من خمس مراحل كما هو موضح في الشكل التالي: (١)

شكل رقم (٨)

### مكونات الإدارة الاستراتيجية



وفيما يلي شرح للمكونات السابقة :

(١) JOHN BROTON, JEFFRY GOLD, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE, 2<sup>nd</sup> ed., MACMILLAN BUSINESS, LONDON, 1999, CHPTER (1).

## أولاً: دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية .

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أي ما تريد وتطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد، والحال الذي تريد أن تكون عليه فيه. كما تمثل ثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية، وما تشتمل على من قيم وعادات تنظيمية. بناء عليه فاتجاهات المنظمة تحدد خط سيرها المستقبلي الذي على أساسه ترسم وتوضع استراتيجيتها، ويحدد كيفية تنفيذها وتحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها.

### ثانياً: التحليل البيئي .

ويصطلح عليه بـ ENVIRONMENTAL ANALYSIS ويطلق عليه مصطلح مختصر هو (SWOT) ويتكون من شقين هما:

#### ١- تحليل البيئة الداخلية INTERNAL SCAN :

يهدف هذا التحليل إلى دراسة وتقييم إمكانات المنظمة (مواردها)، ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها STRENGTHS ويرمز لها بالحرف (S) ونقاط الضعف فيها WEAKNESSES التي يرمز لها بالحرف (W) .

#### ٢- تحليل البيئة الخارجية EXTERNAL SCAN :

يهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص OPPORTUNITISS المتاحة في البيئة الخارجية والتي يرمز لها بالحرف (O) ، وهذه الفرص يجب إغتنامها لأنها تحقق منافع للمنظمة. كما يهدف التحليل هنا إلى تحديد التهديدات THREATENS المحيطة بالمنظمة ويرمز لها بالحرف (T) والتي تشكل أخطاراً على نشاطها يجب تفاديها أو الاستعداد لها ومواجهتها.

### ثالثاً: تكوين الاستراتيجية .

ويصطلح عليه بـ STRATEGY FORMULATION ، ففي ضوء نتائج التحليل البيئي السابق، توضع استراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهنا يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات في اتجاهين: الأول ويتضمن قرارات يجب اتخاذها من أجل اغتنام الفرص، والثاني قرارات من أجل التصدي للتهديدات والمخاطر. ويشتمل تكوين الاستراتيجية على الخطوات التالية:

## ١- تحديد الخيارات الاستراتيجية STRATEGIC CHOICES :

الخيارات هي البدائل أو الاستراتيجيات التي يمكنها جميعا أن تحقق أهداف المنظمة المستقبلية التي تطمح إلى إنجازها، لكن بإمكانات ومسارات متنوعة ومختلفة وفي ظل ظروف محددة وخاصة بكل خيار .

## ٢- تقييم الخيارات الاستراتيجية واختيار الأنسب:

تتطلب عملية التقييم والاختيار وضع معايير للمفاضلة والانتقاء، فمن خلال هذه المعايير يتحدد الخيار الاستراتيجي (الاستراتيجية) أو البديل الأفضل الذي يتوافق مع ظروف المنظمة. ويحتاج اختيار البديل عادة إلى إتخاذ قرار استراتيجي هام وخطير من قبل الجهة صاحبة السلطة، ذلك لأن الخيار أو البديل يحدد استراتيجية المنظمة المستقبلية وخط سيرها لفترة زمنية طويلة وفي ظلّه ستتخذ قرارات أخرى مرتبطة به، يتحدد من خلالها مجالات الأعمال التي سوف تستثمر فيها موارد المنظمة، وكذلك تحديد الوظائف والنشاطات التي سوف تمارس على الصعيد الداخلي في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء الخيار الاستراتيجي.

## ٣- صياغة الاستراتيجية:

وفي ضوء الخيار الاستراتيجي الذي جرى انتقائه، تتم عملية صياغة استراتيجية المنظمة العامة، التي توضح مجالات الأعمال (أو الاستثمارات) التي ستعمل فيها وتحقق أهدافها، وتسمى هذه المجالات "بوحدات الأعمال BUSINESS UNITS".

## ٤- تحديد الأفعال واتخاذ القرارات:

يقصد بالأفعال هنا النشاطات الخاصة بكل وحدة أعمال على حده، التي يتوجب عليها القيام بها أو التي من خلالها تتمكن من تحقيق الأهداف المحددة لها ومنافسة الآخرين في السوق والتفوق عليهم. وهذا يتطلب إتخاذ قرارات لتنشيط مجال الاستثمار في وحدات الأعمال، لتكون أكثر فاعلية ولتحقق لها المقدرة التنافسية.

من خلال ما تقدم من شرح في الخطوات السابقة يتضح لنا أن هناك ثلاثة مستويات (أنواع) لاتخاذ القرارات الاستراتيجية هي ما يلي:

أ- المستوى الأول: ويتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار (الاستراتيجية) الاستراتيجي العام.

ب- المستوى الثاني: ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال وتحديد نشاطاتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها.

ج- المستوى الثالث: ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال.

وتشكل القرارات التي تتخذ في المستويات الثلاثة السابقة مجتمعة، رؤية واضحة لخط سير وعمل المنظمة المستقبلية وأداءها الكلي من أجل تحقيق أهدافها، ويسمى المختصون هذه المستويات الثلاث "بالهراركية الاستراتيجية HIERARCHY OF STRATEGY" التي تتكون مما يلي:

#### \* مستوى الاستراتيجية الشاملة CORPORATE LEVEL :

تحدد استراتيجية هذا المستوى وحدات الأعمال التي ستستثمر فيها موارد المنظمة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المنظمة المستقبلية، كما تحدد كيفية إدارة هذه الوحدات. بناء عليه توضح هذه الاستراتيجية نوع الأعمال التي تريد أن تعمل المنظمة ضمنها وتستثمر فيها مواردها، في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة، وبالتالي فهي تحدد ما يلي:

- الأعمال التي سيستغنى عنها.

- الأعمال الجديدة التي يراد دخولها والاستثمار فيها.

- الأعمال التي سيدخل عليها تعديلات معينة مطلوبة والاستمرار فيها.

ويتم من خلال هذه الاستراتيجية وضع سلم أولويات الاستثمار، لتوجيه موارد المنظمة إلى الأعمال التي هي أكثر جاذبية من غيرها، ويقصد بالجاذبية هنا، التنبؤ بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق أرباح أكثر من غيرها من الوحدات.

#### \* مستوى استراتيجية الأعمال BUSINESS LEVEL :

تحدد هذه الاستراتيجية الأفعال التي ستتخذ في كل وحدة أعمال على حدة واتخاذ القرارات الخاصة بذلك. وتركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الاداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى، لتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق. ويمكن القول بأن محور اهتمام استراتيجية هذا المستوى يدور حول كيف تتنافس وحدات الأعمال الآخرين؟ يفهم من ذلك أن هذه الاستراتيجية ترشد المنظمة إلى كيفية التفوق على الآخرين في ظل الظروف الموجودة في السوق.

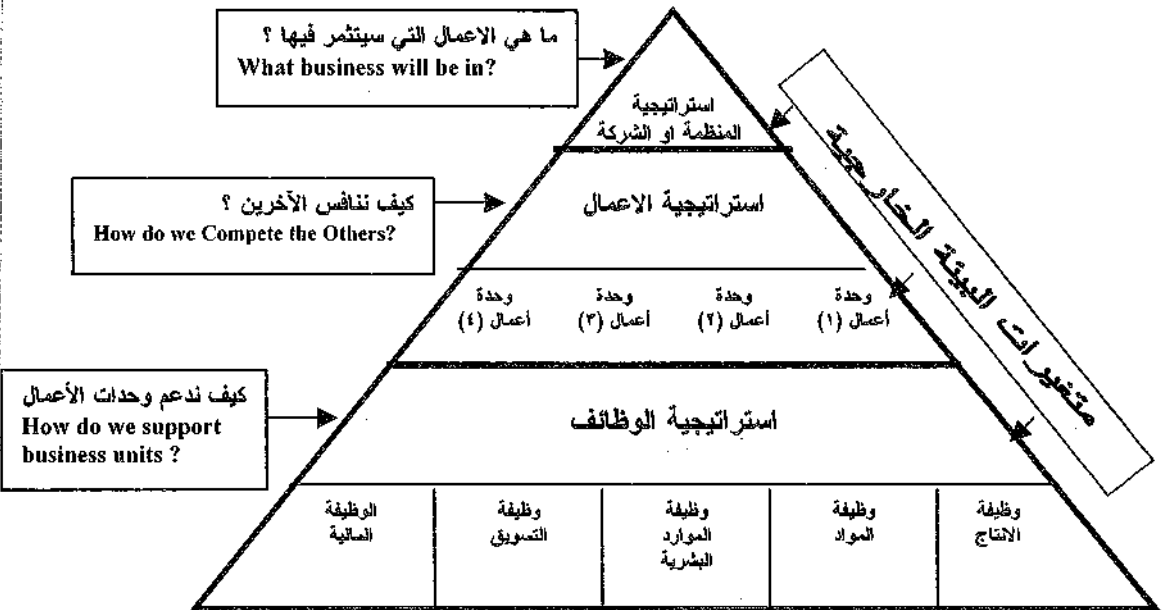
## \* مستوى استراتيجية الوظائف : FUNCTIONAL LEVEL

تنص استراتيجية هذا المستوى بتعيين الوظائف (النشاطات) الرئيسة التي ستمارس في وحدات الأعمال مثل: وظيفة الانتاج، وظيفة الشراء، وظيفة الموارد البشرية.. الخ حيث تتخذ في هذه الوظائف قرارات من أجل تعظيم استخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي تدور هذه الاستراتيجية حول سؤال مفاده: كيف ندعم ونقوي وحدة الأعمال لتكون قادرة على المنافسة؟

ونود الإشارة في هذا المقام، إلى أن هذه المستويات الثلاثة التي تمثل هيراركية استراتيجية المنظمة متكاملة مع بعضها، أي أن كلاً منها يكمل الآخر، وهي على شكل سلسلة لها حلقات يتصل بعضها ببعض. وفيما يلي شكل يوضح هذه المستويات:

### شكل رقم (٩)

#### هيراركية استراتيجية المنظمة



## رابعاً: إنجاز (تنفيذ) الاستراتيجية .

يشتمل الانجاز STRATEGY IMPLEMENTATION على خمسة عناصر أساسية هي ما يلي:

### ١- القيادة LEADERSHIP :

وتمثل نمط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية إنجاز الاستراتيجية، وهذا النمط تفرضه طبيعة الاستراتيجية، أي أن اختياره يتحدد في ظل ظروف تنفيذها في البيئتين الداخلية والخارجية، وتمثل القيادة أهم عنصر من عملية الانجاز .

### ٢- الهيكل التنظيمي ORGANIZATIONAL STRUCTURE :

يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الادارية (التقسيمات الادارية) الوظائف أو الادارات والأقسام اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى، وارتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض، ويتم اختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الاستراتيجية وظروف تنفيذها.

### ٣- أنظمة الرقابة CONTROL SYSTEMS :

تعمل هذه الانظمة على دعم وضبط عملية تنفيذ الاستراتيجية، وتشتمل على معايير وضوابط يتم التنفيذ بموجبها، ومن أهم هذه الأنظمة، نظام المعلومات، نظام ضبط الجودة، النظام المالي.. الخ.

### ٤- التكنولوجيا TECHNOLOGY :

التقنية وأدواتها مسألة هامة في تنفيذ الاستراتيجية ففي ضوءها تصمم الأعمال والهيكل التنظيمي، وتحدد نوعيات الموارد البشرية (المهارات) المطلوب استخدامها، والتكنولوجيا أيضا تؤثر مباشرة في جودة، وسهولة، وسرعة، وتكلفة الأداء.

### ٥- إدارة المورد البشري HUMAN RESOURCE MANAGEMENT :

تمثل هذه الادارة الممارسات والأساليب المستخدمة في مجالات إختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل وتأهيلها، وتنميتها، وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية كبيرة.

### خامساً: تقييم الاستراتيجية STRATEGY EVALUATION

يمثل التقييم الحلقة الأخيرة في سلسلة عملية (مكونات) الادارة الاستراتيجية، فمن خلال أنظمة الرقابة والمتابعة الموضوعية، يمكن الحصول على معلومات على

شكل تغذية عكسية تفيد في تحديد مدى نجاح المنظمة من خلال أدائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد، وتحديد الثغرات التي ظهرت للعمل على تلافيتها، والايجابيات للعمل على تدعيمها والاستفادة منها بشكل أكثر، وما هي التغيرات التي يتوجب إدخالها وتبنيها في الاستراتيجية القادمة. ويمكن القول بأن مرحلة التقييم توضح مدى النجاح في تنفيذ المراحل السابقة التي تتكون منها استراتيجية المنظمة.

ونود الإشارة في هذا المقام، إلى أن المكونات الخمسة التي عرضناها آنفا والتي توضح عملية الإدارة الاستراتيجية، إنما تمثل نموذجاً إرشادياً يبين لنا كيف يتم وضع الاستراتيجية، وكيف تنفذ، وما هي الممارسات التي يجب القيام بها، وما هي مستلزمات التنفيذ، دون التعرض لتفاصيل هذه العملية، ذلك لأن موضوع الكتاب الذي بين أيدينا، لا يحتمل شرحاً أكثر، فالغاية من عرضنا هذا الموضوع الإدارة الاستراتيجية، هو التمهيد لعرض وشرح استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي أساس موضوع هذا الفصل.

### أنواع الاستراتيجيات :

تتعدد وتتنوع الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في مجابهة الظروف البيئية المحيطة بها والتكيف معها، حيث لكل استراتيجية منها ظروف معينة تستخدم فيها وتوافقها دون أخرى، وفيما يلي عرض لعدد من الاستراتيجيات الشائعة في الاستخدام: (١)

#### استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة LOW- COST LEADERSHIP STRATEGY :

تهدف هذه الاستراتيجية وتسعى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بتكلفة المنافسين، وذلك من أجل طرح المنتج بسعر أقل منهم، وتحقيق حصة أكبر في السوق.

#### (١) انظر تفصيلاً في :

أ- كامل السيد غراب، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومجالاتها، جامعة الملك سعود، جدة، ١٩٩٤.

ب- توماس هيلين، ديفيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عباس مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠.

ج- فلاح حسن حسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٠.

د- Peter Wright, Mark Kroll, and John Parmell, Strategic Management Process , Prentice. Hall, Inc. 1998 .



## استراتيجية الاندماج : MERGERING STRATEGY :

ترتكز هذه الاستراتيجية على اندماج أكثر من شركة مع بعض لتكوين شركة كبيرة ذات إمكانات قوية وواسعة، وبسمى قانوني جديد وملكية مشتركة. ويمكن وراء هذه الاستراتيجية عدة أهداف منها: احتكار السوق، توسيع الأعمال، تقوية الامكانات من أجل انتاج سلع وخدمات جديدة .. الخ .

## استراتيجية التصفية : LIQUIDATION STRATEGY :

وتعني إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

## استراتيجية التنويع : DIVERSIFICATION STRATEGY :

تسعى المنظمات من وراء هذه الاستراتيجية الى توسيع نشاطها بانتاج تشكيلة من السلع أو الخدمات، وتستخدم في حالة الازدهار الاقتصادي وزيادة الطلب على السلع والخدمات، وكذلك لمنافسة الآخرين لكسب حصة أكبر من السوق، عن طريق تلبية حاجات أكبر عدد من المستهلكين وكذلك للحد من مخاطر الاعتماد على منتج واحد وتوزيع المخاطر على عدة منتجات.

## استراتيجية الاستقرار : STABILITY STRATEGY :

تقوم هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المنظمة الحالية، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار، وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة.

## استراتيجية التركيز : FOCUSING STRATEGY :

تسعى هذه الاستراتيجية إلى استهداف سوق معين، أو شريحة معينة من المستهلكين، وتركيز نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي عليها، بحيث تعطيهما المنظمة كل اهتماماتها من أجل تسويق منتجها فيهما.

## استراتيجية التميز : DIFFERENTIATION STRATEGY :

تسعى المنظمة من خلال تبني هذه الاستراتيجية الى بناء سمعة خاصة ومتميزة لسلعها وخدماتها، بحيث تنفرد بهذه السمعة وتتميز عما ينتجه المنافسون. وتعتمد هذه الاستراتيجية على التميز في جودة المنتج، بحيث تنفرد بهذا المنتج وتخطي بها منافسيها مثل: ساعات روليكس أو منتجات شركة IBM للصناعات الالكترونية.

### إستراتيجية الانكماش RETRENCHMENT STRATEGY :

تقوم المنظمات من خلال هذه الاستراتيجية بتخفيض حجم أعمالها واستثماراتها، لأنها تدرك أنها إذا استمرت في وضعها الحالي، فسوف تحقق خسائر في المستقبل تهدد بقاءها وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة وجود ركود اقتصادي، أو عدم القدرة على منافسة الآخرين.

### إستراتيجية النمو GROWTH STRATEGY :

تعمل المنظمات التي تطبق هذه الاستراتيجية على توسيع أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية، وتتبع عندما يكون هناك حالة من الازدهار الاقتصادي وزيادة الطلب على السلع والخدمات، وهناك تفاؤل واحتمالات النجاح كبيرة.

### إستراتيجية التحول TRANSFORMATION STRATEGY :

يتم من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية تغير نشاط المنظمة بشكل كلي وتحويله لمجال آخر. وهناك أسباب كثيرة تدفع المنظمات لاعتماد هذه الاستراتيجية منها على سبيل المثال: تقادم المنتج ولم يعد هناك طلب عليه أو عدم القدرة على منافسة الآخرين، أو ظهور مجالات استثمارية جديدة تحقق أرباحاً أعلى. وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب تغييراً جذرياً في جميع مكونات العمل الحالية.

### إستراتيجية التوقف PAUSE STRATEGY :

تركز هذه الاستراتيجية على فكرة المراوحة في نفس المكان، أي عدم التوسع في أي نشاط في الوقت الحالي والمحافظة على الوضع الراهن، وعدم تخفيض حجم الأعمال الحالية. وتتبع في حالة عدم القدرة على التنبؤ فيما سوف يحدث في الفترة القادمة وعدم وضوح الرؤية المستقبلية.

## تحديات القرن (٢١) وأثرها في منظمات الأعمال

شهدت الساحة العالمية خلال العقدين الماضيين تغيرات واسعة ومثيرة في مجالات الاقتصاد، والتسويق، والسياسة، والتكنولوجيا، والإدارة.. الخ، كان لها أثر كبير في نشاط منظمات الأعمال وإدارة الموارد البشرية فيها، هذه التغيرات سنأتي على شرح تأثيرها بشكل موجز، لنعطي للقارئ فكرة عن الظروف التي تعايشها هذه المنظمات وتعمل في ظلها.

على صعيد العولمة وتحرير التجارة الدولية من القيود وتوفير حرية دخول وخروج السلع والخدمات لأسواق بلدان العالم، فقد أحدثت هذه التغيرات تأثيرات إيجابية وسلبية بأن واحد في اقتصاديات هذه البلدان، حيث ظهر احتمال زيادة الطلب على بعض المنتجات المحلية وانخفاضه على بعضها الآخر، وهذا بدوره انعكس زيادة ونقصاً على مستوى نشاط الشركات المنتجة.

وعلى الصعيد السياسي، أدى تفكك المعسكر الشيوعي إلى إنحسار الاقتصاد الاشتراكي، حيث بدأت بلدان هذا المعسكر بالتحول إلى الاقتصاد الحر، وراحت تفتح أبوابها للاستثمارات الرأسمالية، وتوجهت إلى خصخصة مؤسسات القطاع العام فيها ليحل محلها القطاع الخاص أو المختلط، هذا التحول أدى إلى تغيير جذري في مفاهيم إدارة هذه المؤسسات في مختلف الوظائف التي تمارس فيها كالإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية.. الخ، فبعد أن كانت تدار بعقلية عدم الربحية وعدم وجود منافس لها، أصبحت تدار بعقلية تحقيق الربح الذي أصبح هدفها وركيزة بقائها واستمراريتها في سوق تنافسي، ففي ظل هذا التغير تغيرت مفاهيم إدارة هذه المؤسسات ونظرتها الاقتصادية.

على صعيد التكامل الاقتصادي والمنافسة، أدى تحرير التجارة الدولية إلى ظهور تكتلات اقتصادية بين العديد من دول العالم، فأصبح هناك دول سوق الأوروبية المشتركة التي شكلت فيما بينها تكاملاً اقتصادياً ملفتاً للنظر، كما ظهر تكتل اقتصادي شكلته الولايات المتحدة الأمريكية مع حليفاتها في أمريكا اللاتينية والباسيفيك، وظهرت اقتصاديات جديدة كالصين، وتايوان، وماليزيا، وكوريا الجنوبية إلى جانب اليابان. هذه التكتلات والاقتصاديات جعلت المنافسة بين المنظمات على أوجها، وجعلتها غير قادرة على التنبؤ بحجم الطلب على سلعتها وخدماتها، فقد أدى زحف وغزو السلع اليابانية والصينية وشرق آسيا ذات الأسعار

المعتدلة، الى إغلاق بعض الشركات الأمريكية والأوروبية لأبوابها، وشركات أخرى خفضت في حجم انتاجها بسبب قلة فرص الاستثمار أمامها، ومنها راح يغزو سوق أفريقيا كما هو الحال مع شركات الولايات المتحدة الأمريكية.

أما الدول النامية فقد كانت ضحية لهذه التحولات والمنافسات، فلم يعد بمقدورها أن تسيطر على اقتصادياتها وأسواقها، وليس بمقدور شركاتها أن تنافس منتجات الشركات اليابانية والأمريكية.. الخ العريقة والعلاقة، لذلك راحت تغلق الباب على نفسها أو تخصص شركاتها العامة، خشية انهيار اقتصادها.

في ظل التقدم الموجز السابق للوضع الاقتصادي والسياسي العالمي الراهن الذي تعايشه منظمات الأعمال والضرورات التي يستوجبها شرح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، نرى أن نعرض الآن توضيحاً مختصراً لأهم المتغيرات والتحديات الإدارية والتنظيمية والتسويقية التي ستعمل في ظلها المنظمة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، لنعطي القارئ رؤية للمناخ الإداري التنظيمي الذي ستمارس فيه هذه الإدارة مهمتها، فهذه التحديات تمثل أطراً إدارية معاصرة تستوجب من المنظمات وإدارات الموارد البشرية فيها، أن تأخذها في الحسبان. وفيما يلي عرض موجز لهذه التحديات: <sup>(١)</sup>

\* المنظمة مكان للعمل والعيش معا يجب أن يسودها جو من الألفة والمودة والمحبة، فهي عشيرة مترابطة، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها.

\* يحيط بالمنظمة التي هي مصدر رزق كل من يعمل فيها مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.

\* البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.

\* الزبون ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.

\* تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسط المنظمة، هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر بمسألة الربح والخسارة.

(١) Oren Harari, Back To The Future, Management Review, 82 (September 1993) U.S.A. P.35.

- \* الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، وبالتالي فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- \* الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له، لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهو لا يقودها للتقدم، فالنظر دائما يكون للأمام.
- \* التجديد والابتكار وبالتالي التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسن سيزول بالطبع لأن الآخرين سيقبضونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجب عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي مصدر رزقهم وعيشهم فهي للجميع وليس لفئة معينة.
- \* المنظمة وكل مكوناتها وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد، يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.
- \* كل من يعمل في المنظمة من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين.. الخ هم شركاء وليسوا أجراء، يسهمون في اتخاذ القرارات .
- \* المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، وبالتالي فهو مدير لوظيفته يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- \* إدارة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة، لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشاكل.
- \* الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء الزبائن وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجسا داخليا لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.
- \* الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعار الجميع أنهم باقون في المنظمة لمدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.
- \* التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.
- \* تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيطها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.

\* جميع العاملين في المنظمة جنود أقوياء وأشداء ومحاربون بوسائل تجاه تحديات ومخاطر البيئية، ف شعارهم هو مواجهة التحدي لا الهروب منه.

\* الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، موارد تمتلك مهارات متنوعة، فالفرد الذي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكانا في المنظمات الحديثة بسهولة.

المهم من كل ما تقدم، أنه ساد اقتناع لدى منظمات الأعمال المعاصرة مفاده: بأن التحديات والظروف السابقة لا تواجه إلا من خلال موارد بشرية جيدة ومتميزة بعبائها تدار بشكل جيد من قبل إدارة موارد بشرية معاصرة تواكب وتساير التغيرات البيئية التي حدثت وتحدث، وهذا حدا بها لأن تعمل على:

- توفير وخلق مهارات بشرية عالية المستوى مع تنوع في هذه المهارات.
- توفير مرونة عالية في أدوار الأفراد.
- تحقيق مستوى عالي من التعاون في مجال العمل.
- تحقيق ولاء والتزام وانضباط لدى العاملين.
- الاهتمام والرعاية الكبيرة بالعنصر البشري في العمل.
- حل كافة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة وجعلها عشيرة واحدة.

### ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

سنعتمد في الصفحات القليلة القادمة إلى عرض مفهوم البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مجال عملها وممارساتها داخل المنظمة وخارجها، وكيف تسهم في تحقيق أو إنجاز استراتيجية المنظمة من خلال هذا البعد لدورها. (١)

(١) أنظر تفصيلاً في :

CHARLES R. GREER, STRATEGY AND HUMAN RESOURCES, ENGLWOOD CLIFFS, NEW JERSEY, 1995.

## تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

يتضح لنا أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة. وتشتمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة. وتهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة العامة.

وترجع جذور التفكير في وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل، الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق، وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر. لقد طور هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الادارة الاستراتيجية، لينبثق عنها شيء يدعى الان باستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي تعنى بموضوع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية، وبالتالي نجاحها وبقاؤها، من خلال أداء الموارد البشرية الفعال.

### مثال واقعي (١)

أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب تميزها ونجاحها ما يلي :

تهتم هذه الشركات بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.

(١) المصدر :

GEORGE T. MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU, OP.CIT. P. 42.

لقد وجدت الدراسة أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، وتدفع لها تعويضات مناسبة، وتصمم سياسة تحفيز جيدة لها، وتوفر برامج فعالة لحمايتها من مخاطر العمل، وتصمم الوظائف بشكل توفر لشاغليها عنصر الأثارة والتحدى وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية. وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد، وجودة أدائها، وخفض من معدل دورانها، وقد توصلت الشركات الى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة، مما خلق لدى زبائنها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر، وتميز ومناخسة الآخرين بقوة.

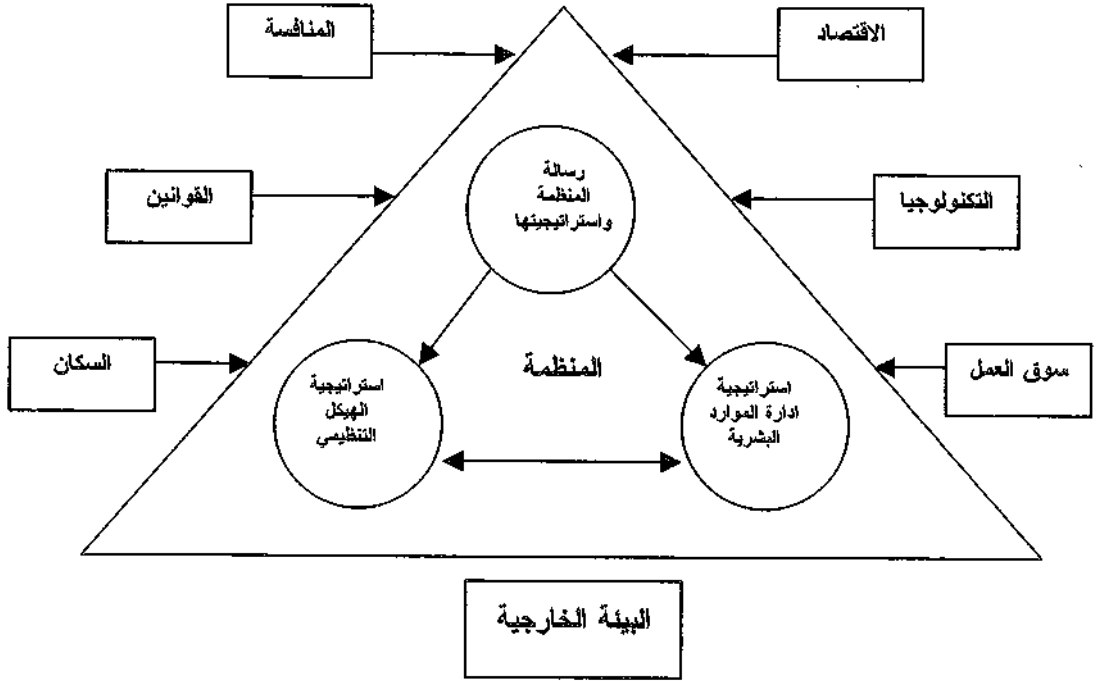
### إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة :

يتضح مما تقدم، أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هيراركيتها التي شرحناها سابقاً في هذا الفصل وهو مستوى إستراتيجية الوظائف كالإنتاج، والتسويق، والشراء... الخ، التي يشكل مجموعها إستراتيجية المنظمة وهو المستوى الأول من الهيراركية. من هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معا.

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم يدعى بالتكامل الاستراتيجي STRATEGIC INTEGRATION ، الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات، الإنتاج، التسويق، الشراء... الخ) تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة، تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار. وفيما يلي شكل يوضح هذا المفهوم:



شكل رقم (١٠)  
مفهوم التكامل الاستراتيجي



من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع:

- متطلبات رسالة واستراتيجية المنظمة.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الادارات واحتياجاتها من الكفاءات والموارد البشرية).
- وعليه يمكن القول بأن صفة التكامل والتطابق التي وصفت بها استراتيجية الموارد البشرية لها جانبين اثنين هما:
- ١- تكامل داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، مكون من وظائف وممارسات متكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز

استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي، وقد شرحنا هذه الناحية في الفصل الأول بشكل مفصل.

٢- تكامل خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية. فاستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة. لقد أطلق على مفهوم التكامل السابق مصطلح MATCHING أي التطابق الاستراتيجي.

### مثال توضيحي عن التكامل الاستراتيجي

إشتملت استراتيجية إحدى المنظمات على تغيير منتجها الحالي الذي لم يعد عليه طلب، والتحول إلى منتج جديد عليه طلب عالي، ومتوقع تحقيق أرباح جيدة من إنتاجه وبيعه. في ظل هذه الاستراتيجية الجديدة عمدت إدارة الموارد البشرية إلى وضع استراتيجية تتطابق وتتكامل معها، واشتملت عن الأبعاد التالية:

\* تصميم أعمال جديدة وتوصيف وظائف جديدة يتماشيان مع متطلبات المنتج الجديد.

\* تخطيط موارد بشرية جديدة للاستغناء عن المهارات التي لم تعد المنظمة بحاجة إليها، واستبدالها بمهارات جديدة يحتاجها إنجاز المنتج الجديد.

\* تصميم حملة استقطابية لتوفير المهارات البشرية الجديدة، لاختيار أفضلها ليعين في المنظمة ويلبي حاجاتها الجديدة من الموارد البشرية.

\* إعداد برامج تأهيل وتدريب للموارد البشرية الجديدة.

\* تصميم برامج سلامة وصحة مهنية جديدة لأن مخاطر الأعمال الجديدة تختلف عن مخاطر القديمة.

وبوجه عام يمكننا القول بأن عدم مراعاة المفهوم السابق، سيؤدي إلى حدوث تضارب في العمل الاستراتيجي داخل المنظمة، وسينعكس ذلك سلباً على

أداء الموارد البشرية، وستتأثر فاعليتها التنظيمية، وهنا نخرج بنتيجة هامة مفادها ما يلي:

\* إن أي تغير يطرأ على استراتيجية المنظمة، يتطلب إحداث تغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل يكون تغييرها متوافقاً مع التغير الذي طرأ على استراتيجية المنظمة. وبناء عليه فمسألة استقرار استراتيجية الموارد البشرية مرهون باستمرارية استقرار استراتيجية المنظمة، وهذا يحدو بنا للقول: بأن تكون استراتيجية الموارد البشرية مرنة.

\* في ظل المعلومة السابقة نجد أن استراتيجية المنظمة متغير مستقل وتابع في الوقت نفسه، والتبعية ناتجة عن أنها توضع في خدمة رسالة المنظمة، والبيئة التي تعيش وتعمل في كنفها. في حين أن استراتيجية الموارد البشرية هي متغير تابع على طول الخط، وتبعيةها هي لاستراتيجية المنظمة، فعليها أن تتكيف مع أي تغير يطرأ عليها، فهي بالنسبة لها متغير مستقل وتتبع لحركة تغيراته.

في ضوء جميع ما تقدم يمكننا القول: لقد أخذ موضوع تكامل استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بالدول الصناعية حيزاً كبيراً من اهتمامها، بعد أن أيقنت بأن المورد البشري وسيلة فعالة للتصدي لغزو المنافسة للأسواق، فكما أوضحنا في السابق، فإن تحقيق جودة المنتج يتوقف عليه رضا العنصر البشري في العمل، وهذه الجودة يتوقف عليها رضا المستهلك، وبالتالي فهناك علاقة إنتاجية بينهما، لذلك يجب ألا تغيب شمس إدارة الموارد البشرية عن استراتيجية المنظمة، فاستراتيجية هذه الإدارة ومديرها لهما دور فاعل فيها ولا يجوز تهميش هذا الدور، وبناء عليه يفضل المختصون القول: بأن استراتيجية الموارد البشرية جزءاً من استراتيجية المنظمة بدلاً من القول بأنها تتكامل معها، فالتعبير الأول أقوى في معناه من الأول. لقد أصبح لمدير الموارد البشرية مقعداً على طاولة رسم استراتيجية المنظمة إلى جانب نظرائه مديري الإدارات الأخرى، فغيابه يعني انفصال ممارسات إدارة الموارد البشرية عن استراتيجية المنظمة والإدارات الأخرى، وأصبحت تعمل في منأى عن متطلبات هذه الإدارات من الموارد البشرية المؤهلة الفعالة المحفزة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف استراتيجية المنظمة.

## أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

وضعت العولمة المنظمات في غالبية دول العالم في بيئة اقتصادية وقانونية ذات تغير مستمر وسريع، فقد أصبحت المنافسة في الأسواق على أوجها، لأنها باتت مفتوحة على مصراعها في معظم أنحاء العالم، فلم تعد هناك قيوداً على حركة دخول السلع والخدمات لأسواق العالم. لقد فرضت هذه الأوضاع ضرورة تكيف المنظمات لاستراتيجياتها وممارساتها في كافة مجالات العمل فيها (الانتاج، التسويق، الموارد البشرية، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي.. الخ) مع هذه التغيرات البيئية. وأحد هذه المجالات الذي احتاج إلى تغيير وتكيف هو عمل إدارة الموارد البشرية فدورها السابق تحت مسمى إدارة الأفراد الذي كان سائداً قبل الثمانينات، لم يعد يتوافق مع رياح التغيير التي هبت على اقتصاديات دول العالم ومنظماتها، فكان لابد من تغيير دور إدارة الأفراد بمسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية (HRM) وبمهمة متطورة متكيفة مع الأوضاع الجديدة، فظهرت بثوب ومضمون جديدين، وأصبح لها إستراتيجية خاصة بها كجزء من إستراتيجية المنظمة تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهدافها، فإستراتيجية هذه الإدارة تعمل على فهم البيئة الخارجية والامام باتجاهات متغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة، كما تعمل أيضاً على فهم بيئة المنظمة الداخلية ومتغيراتها الأساسية: رسالتها، ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية، إستراتيجيتها، متطلبات العمل فيها.. الخ، هذا الفهم الشامل للبيئة الخارجية والداخلية، أصبح يمثل أساساً يقوم عليه وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل يمكنها من موازنة ممارسات هذه الإدارة مع متغيرات البيئة في الوقت نفسه. لقد بات معروفاً أن رسالة المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال إستراتيجية موارد بشرية فعالة، تلبي حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية الصالحة، والمؤهلة والمدرّبة والمحفزة جيداً، من خلال برامج وسياسات تضعها إدارة الموارد البشرية لهذه الغاية.

لقد أصبحت مسؤولية هذه الإدارة مسؤولية جسيمة، فمطلوب منها وباستمرار تكيف إستراتيجيتها وممارساتها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة وإستراتيجية المنظمة.

أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتتلقى أنسبها، وتعلمها، وتدريبها، وتمييزها، وتحفزها، وتزرع لديها الولاء والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فنشاط إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من المديرين، تمد لهم يد العون والمساعدة في تهيئة مروضيهم وجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.

وسنعمد فيما يلي الى عرض موجز للبعد الاستراتيجي لمهمة ودور إدارة الموارد البشرية:

\* أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها وتعد جزءاً من استراتيجية المنظمة، وتعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق معها، بشكل تلبي احتياجاتها من العنصر البشري.

\* انطلاقاً من النقطة السابقة، فعمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يسعى للاسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

\* أصبح لإدارة الموارد البشرية ودورها رؤية جديدة معاصرة، تتماشى مع اتجاهات التغير التي سادت العالم في مجالات الإدارة، التسويق، الانتاج.. الخ.

\* تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.

\* هدف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الانساني، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور، فمسألة جعل مكان العمل محبباً لنفوس العاملين مسألة استراتيجية الآن.

\* يتوجب على من يعمل في مجال الموارد البشرية، أن يكون مؤهلاً أكاديمياً في هذا المجال، أي أنه إنسان متخصص ومحترف في شؤون هذا الموارد البشرية، فلم يعد يسمح بالعمل ضمن هذا المجال سوى للذين لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.

\* النظر إلى الانفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها إنفاق رأس مالي، أي استثمار له عائد كبير.

\* تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم عناصر مدخلات العمل ونجاح المنظمة .

\* لن تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا بتعاون كافة المديرين في المنظمة، فمسؤولية إدارة العنصر البشري في العمل مسؤولية مشتركة بين جميع المديرين، وخاصة الإدارة الوسطى والمباشرة، المسؤولين مباشرة عن وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ. لذلك يتوجب وجود تنسيق وتعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية وبين كافة المديرين والرؤساء داخل المنظمة.

\* أن تتماشى استراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات، الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل، يركز على جودة الأداء والانتاج الشاملين، لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو سيد السوق الآن، واعتبار رضاه هو أساس نجاح وبقاء المنظمة، فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة، وقد سمي هذا النهج "بإدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)". وبالطبع يقع على إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها دوراً ومسؤولية في تطبيق هذا النهج، ذلك لأن المسؤول الأول عن تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى الزبائن هو العنصر البشري وإدارته، لذلك وتماشياً مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية تطبيق مفهوم إستراتيجية "الزبون الداخلي INTERNAL CUSTOMERS" الذي يعتبر العنصر البشري في العمل ورضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي EXTERNAL CUSTOMER. ولا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم، بل المطلوب التعاون مع إدارات المنظمة ومديريها على تفعيله، وممارسته على أسس علمية صحيحة، فإدارة الجودة الشاملة أفعال وليست أقوال. (١)

\* العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدواً بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة والعاملين فيها، وحل جميع المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التآخي.

(١) انظر في ذلك تفصيلاً:

أ- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، ٢٠٠١.

ب- JOSEPH R. JABLONSKI, IMPLEMENTATION TOTAL QUALITY MANAGEMENT, LOUGH BOROUGH UNIVERSITY, U.K. 1996

## التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية

على مدى أكثر من عشرين سنة مضت وتحديداً من عام ١٩٨٠ وما بعده، حدثت تغييرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، استلزمها التحولات التي طرأت على المنظمات واستراتيجياتها، بسبب ما حدث ويحدث من مستجدات دراماتيكية في البيئتين العالمية والمحيطية بها وبعملها. واستكمالاً لعرض المواضيع السابقة، نجد من الأهمية بمكان عرض التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها على مدى العقدين الماضيين بشكل موجز جداً، على أن يأتي التفصيل في الفصول القادمة.

### التحول الذي طرأ على وظيفة تصميم العمل:

لقد تحول مفهوم تصميم العمل الذي ألمحنا إليه في الفصل السابق، ليصبح بمفهوم وتسمية جديدين هما "إعادة هندسة العمل JOB RE-ENGINEERING" فالتغير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية، والبيئة الاقتصادية، واستراتيجية المنظمة استوجب كله من إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل أو هيكلته، لتخلق وظائف المنظمة لشاغليها عنصر الاثارة، والحماسة، والشعور بالحرية، والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم. وأن توفر لشاغليها إمكانية تطوير الذات، من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد الفعال، واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

### التحول الذي طرأ على وظيفة تكوين الموارد البشرية :

أشرنا في الفصل الأول إلى أن هذه الوظيفة الرئيسة تشتمل على وظائف فرعية، سنأتي على شرح التحول الذي طرأ على كل منها فيما يلي:

#### ١- تخطيط الموارد البشرية:

ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً بشكل مباشر بحاجة استراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماماً لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل.

## ٢- الاستقطاب والاختيار:

لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم على أساس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقاً لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب فهذه المقولة أصبحت متقدمة، لأن التوجه الحديث هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن إفرادياً بل جماعياً من خلال فرق عمل، وضمن الفريق يمارس الفرد مهاماً متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة، لن يكون بإمكانه العمل ضمن الفريق، فاستقطاب واختيار الموارد البشرية اليوم لم يعد يتم على أساس العمل في وظيفة واحدة ثابتة بل على أساس العمل في عدة وظائف، وهذا يعني تلاشي نظرية الاعتماد على التخصص الضيق، ليحل محلها نظرية التخصص الواسع وتنوع الأدوار والمهام، فلم تعد المنظمات بحاجة اليوم إلى العمالة النصف ماهرة، بل بحاجة إلى عمالة ماهرة تمتلك مهارات عدة وليس مهارة واحدة، بحيث تتمكن من تشغيل الأفراد في وظائف عدة وليس في وظيفة واحدة. وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي. هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية، وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الاختيار والانتقاء، للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

## ٣- التدريب:

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة، فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، تدريب، تنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها. والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل ينتمي إليه. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة، تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين داخل المنظمة وخارجها، وأصبحت النظرة إليها على أنها استثمار له عائد، يتمثل في جعل قوة العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج التي تحقق الرضا للعملاء، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق. في ضوء ذلك يمكننا القول أن مضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدهما قد تحول من تطوير الأداء الحالي، إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:



- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخصص عمله.
- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغييرات التي تحدث في أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.
- جعل المنظمة مكاناً للتعليم يتوفر فيه استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة تغير مستمرة يستوجب الأمر معها تكييف مهارات الموارد البشرية معها.
- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الابداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

### التحول الذي طرأ على وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من فردي إلى جماعي على شكل فرق عمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا التغير، فقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على الحفز الجماعي، وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكاً في العمل وليس أجيراً، من هذا المنطلق راحت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج لتمليك العاملين أسهماً في الشركة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، وتضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني.

### التحول الذي طرأ على وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من فردي إلى جماعي (فرق عمل) أصبح تقييم الأداء الذي كان يُعمل به في السابق والمصمم على أساس تقييم الجهد الفردي متقادماً، فقد حل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي: الكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء ومدى رضاهم، حتى أن العديد من المنظمات المعاصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها.

### التحول الذي طرأ على وظيفة علاقات العمل :

انحصرت هذه الوظيفة في الماضي، على قيام إدارة الموارد البشرية (التي تسمى آنذاك بادرارة الأفراد) نيابة عن أصحاب العمل، بإجراء مفاوضات مع النقابة التي تمثل العاملين، للتوصل إلى اتفاقات بينهما ترضي الطرفين، فيما يخص التعويضات المالية وبعض المزايا الوظيفية الأخرى، وكان كل طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، وتجنب المشاكل مع النقابة قدر الامكان لانها

عدو يشكل تهديداً على مصالح المنظمة. لقد تغير هذا الاتجاه في ظل التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليأخذ شكلاً ومضموناً جديداً ومختلفاً عن السابق، هذا الشكل الجديد يقوم على تحقيق التعاون والوفاء بين المنظمة والنقابة، وإقامة علاقة حسنة وزرع الثقة بينهما. لقد أصبح هذا الاتجاه الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن رضا النقابة يعني رضا القوى العاملة، فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المنظمة. لقد تطلب هذا الوضع الجديد من إدارة الموارد البشرية، وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابة، وتطويرها بشكل مستمر وتعديلها مع تغير القيادات النقابية، بسبب احتمال وجود تباين في قناعات هذه القيادات. ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المقام، هو أن وظيفة علاقات العمل لم تعد محصورة ما بين المنظمة والنقابة، بل امتدت لتشمل العلاقة مع الحكومة وما تصدره من قوانين وتشريعات خاصة بالعمل، حيث أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تفهم هذه القوانين فهماً جيداً، ليكون تطبيقها صحيحاً لا يعرض المنظمة لتساؤلات قانونية من طرف الحكومة.

### التحول الذي طرأ على وظيفة التعويضات:

قامت نظم دفع الرواتب والأجور في السابق على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل، بسبب كون أسلوب تنفيذ الأعمال كان فردياً، لكن مع تحول هذا الأسلوب إلى أسلوب فريق العمل، أصبحت نظم دفع التعويضات القائمة على أساس الفردية غير مقبولة، وهذا دفع بإدارة الموارد البشرية إلى تصميم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين واستخدام معايير دفع جديدة تقوم على أساسه أهمها:

\* جودة الأداء.

\* تعظيم مخرجات العمل.

\* الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء.

\* تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل.

\* حسن استخدام الموارد المادية.

لقد تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد، على أساس أن التعويضات تمثل أحد أهم أنواع الحفز الإنساني المالي، الذي يخلق الدافعية للأداء الجيد، وتحقيق الجودة المطلوبة التي ترضي الزبائن، وخفض التكاليف، وزيادة إنتاجية العمل.

## تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ظهر ونما التفكير بمسألة وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مطلع التسعينات من القرن الماضي، وذلك بسبب التحولات الدراماتيكية التي شهدتها البيئات العالمية والمحلية، التي تعمل منظمات الأعمال في كنفها. فقد توجهت أنظارها جميعها إلى التخطيط الاستراتيجي البعيد الأجل لحماية نفسها من مخاطر البيئة، وتوفير الأمان والاستقرار لها، فقد أصبح لكل إدارة فيها (ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية) تخطيط واستراتيجية خاصة بها، تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية. وسنعمد في الصفحات القادمة إلى شرح المراحل التي تمر فيها عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية: (١)

### المرحلة الأولى :

#### دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:

تبدأ عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها الذي هو عضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة المكونة من مديري الإدارات الأخرى (المديرون التنفيذيون) بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، شأنه في ذلك شأن باقي المديرين، فجميع الإدارات تضع استراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة، التي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة، فالرسالة MISSION تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها. لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، التي تكون جميع ممارسات ونشاطات إدارات المنظمة بلون ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط الأول والعام لجميع النشاط والأعمال التي تتم في المنظمة، وعن طريقها يتحقق مبدأ الالتزام لدى

(١) انظر في ذلك تفصيلاً:

- BELNGER J. EDWARD R.K., AND HAIVEN L., WORKPLACE INDUSTRIAL RELATIONS AND THE GLOBAL CHANGE, ILR., PRESS, NEW YORK, 1994.
- CHARLES W.L. AND GARETH R. JONES, STRATEGIC MANAGEMENT, AN INTEGRATED APPROACH, 4<sup>th</sup> ed., HOUGHTON MIFFILIN, BOSTON, 1998.
- RICHARD L. DAFT , ORGANIZATION THEORY AND DESIGN, 4<sup>th</sup> ed., OHIO SOUTH WESTERN, 1998.

الرؤساء والمؤوسين فهي تمثل اللغة المشتركة بين جميع العاملين. لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم إماماً دقيقاً وعميقاً بمضمون رسالة المنظمة، لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة، والصورة التي تريد أن تصبح عليها في المستقبل.

## المرحلة الثانية :

### دراسة وتحليل البيئة:

تتكون الدراسة والتحليل من شقين اثنين:

الأول: تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف الى تحديد جوانب أو نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية إحتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.

الثاني: تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار وطبيعتها التي بالامكان استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها، وهذا الأمر يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي المتغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المنظمة وإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي حركة أو اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة وإدارة الموارد البشرية؟
- ما هو تأثير حركة الاتجاهات البيئية؟

- ما هي الاستراتيجية التي يجب تبنيها للتعامل مع تأثير المتغيرات البيئية؟

إن الإجابة عن التساؤلات الأربعة السابقة، تستوجب من إدارة الموارد البشرية القيام بدراسات ميدانية مستمرة، لمتابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة ونشاطها، وجمع معلومات عنها وتحليلها واستخلاص النتائج، التي في ضوءها توضع استراتيجيتها وتكيف ممارساتها المستقبلية معها. وفيما يلي الأسلوب الشائع في دراسة وتحليل البيئة الذي يتكون من الخطوات التالية:

١- تحديد المتغيرات البيئية واتجاهاتها المؤثرة وهذا يتطلب القيام بما يلي:

جمع المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة، تحليل المعلومات، استخلاص النتائج، التنبؤ بحركة المتغيرات المؤثرة وتحديد احتمالاتها.

٢- تحديد نتائج الاحتمالات لكل من الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

٣- ترتيب الاحتمالات حسب مدى أهميتها.

٤- تحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها مع كل احتمال، سواء أكان ايجابياً أم سلبياً.

٥- توثيق المعلومات وجعلها متاحة للاستخدام من خلال نظام معلومات خاص.

في ضوء نتائج دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية تقارن إمكانات المنظمة البشرية، مع احتمالات الفرص والمخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الامكانيات أقل مما هو مطلوب معنى ذلك وجود فجوة استراتيجية STRATEGIC GAP ، يجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتلافي المخاطر.

إذا يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية يتركز في هذه المرحلة، حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة، وفي الوقت نفسه تلافي المخاطر المحتملة فيها، وهل بإمكانات موارد المنظمة البشرية الحالية القيام بذلك، أم أن هناك فجوة يجب العمل على تلافيها، وإذا كانت هناك فجوة، ما هي المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها؟ وكيف يمكن توفيرها؟ وكيف سيتم تدريبها، وتحفيزها، ورعايتها ؟

### المرحلة الثالثة :

#### تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تأسيساً على نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع استراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. وفي ضوء متطلبات إنجاز استراتيجية المنظمة، تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل تهدف وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة، فإذا كانت استراتيجيتها توسعاً مثلاً، معنى ذلك بأن استراتيجيات الإدارات ستتحو هذا المنحى، وسنعرض فيما يلي عدداً من أنواع استراتيجيات المنظمات على سبيل المثال، لنوضح كيف تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها بشكل يتوافق وينسجم معها ويعمل على خدمتها.

\* إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع:

في ظل هذه الاستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تطلبه استراتيجية التوسع، وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتنمية، وتكثيف نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل، وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات ترقية وظيفية جديدة، كما ستوسع من خطة الحوافز في المنظمة.

\* إذا كانت إستراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى:

في ظل هذه الحالة ستكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية، وهذا يستدعي بالضرورة تحديد: من الذي سوف يستغنى عنه؟ ومتى؟ وكيف ستدفع تعويضاته المالية؟ وما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ وما هي الاتفاقات التي ستبرم مع النقابة حيال ذلك؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المنظمين وتحقيق الانسجام والتوافق بينهما؟ وكيف يتم إزالة الازدواجية التي قد تنشأ في بعض الوظائف؟ ومن الذي سوف ينقل من وظيفته لوظيفة أخرى؟ وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولين؟

\* إذا كانت إستراتيجية المنظمة استراتيجية تنويع المنتجات:

في هذه الحالة ستكون معطيات استراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة، وهذا يستدعي الحاجة من إدارة الموارد البشرية، أن تصمم برامج استقطاب متنوعة بسبب تنوع المهارات المطلوبة، من أجل إنتاج تشكيلة سلعية حددتها إستراتيجية المنظمة، وستظهر الحاجة إلى تصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية متنوعة أيضاً، وهذا التنوع يمتد ليشمل برامج حماية العاملين من مخاطر العمل وإصاباته وذلك بسبب تنوع مخاطر الأعمال في المنظمة.

\* إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار:

في ظل هذه الاستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فسنجد مثلاً بأن عمليات الاستقطاب قليلة جداً وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها، وكذلك برامج حماية العاملين من مخاطر العمل، لكن سيتطلب الأمر زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة.

\* إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة:

تحتاج إستراتيجية بناء سمعة خاصة بالسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة كشركة IBM للإلكترونيات و ROLEX لصناعة الساعات، أن تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الاستغناء عن الموارد البشرية النصف ماهرة والاستعاضة عنها بموارد بشرية ذات مهارة عالية قادرة على تحقيق التميز في الجودة. وفي هذه الحالة ستعمل هذه الإدارة على تكثيف جهودها الاستقطابية، من أجل استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور، والمحافظة على مستوى التميز المطلوب. وكذلك بحاجة إلى برنامج جديد للتعويضات المالية والمزايا الوظيفية، لزيادة مستوى دافعية العنصر البشري في العمل للمحافظة على مستوى التميز في الجودة.

\* إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية المتوقع:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تكييف ظروف المنظمة وامكاناتها الداخلية مع ما تتوقع حدوثه في البيئة، فإذا توقعت زيادة الطلب على منتجاتها في السوق، تعمل عندئذ على زيادة إنتاجها، وكذلك إذا توقعت تغيير المنافسين لمستوى جودة منتجاتهم وخدماتهم، تقوم برفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها أيضاً. لذلك تعمل المنظمات التي تنهج هذه الاستراتيجية إلى توفير المرونة بدرجة عالية في مواردها ونشاطها وتنوعها، لتتمكن من التكيف مع احتمالات كل ما يستجد في البيئة المحيطة بها من متغيرات، ويتطلب منها حالة يقظة وترقب وتوقع لما سوف يحدث في البيئة. في ضوء المعطيات السابقة تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار موارد بشرية تمتلك مهارات متنوعة وتقوم بتنويع برامجها التعليمية والتدريبية وجعلها برامج مستمرة، وتحفيز العاملين بشكل جيد، وهذا كله من أجل جعل موارد المنظمة البشرية جاهزة لإنتاج أي نوع من المنتجات أو الخدمات يطلبها السوق، ومواجهة أي تغيير يحدث أو يطرأ في البيئة أو الساحة التي تعمل فيها المنظمة.

\* إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية قيادة التكلفة:

تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات/ المدخلات، بحيث تسعى إلى إنجاز أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وذلك من أجل طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تباع به. في هذا الوضع تبني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل تكلفة، وتصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد،

واستغلال الوقت أحسن استغلال، وتسعى إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الاستراتيجية الى توفير سياسة حوافز جيدة تحفز على تخفيض تكلفة الانتاج، واستثمار الموارد المادية احسن استثمار، وتخفيض معدل دوران العمل إلى حده الأدنى.

يتضح من الأمثلة السابقة بأن وضع وتطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم بشكل يعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة وإنجاز أهدافها، فقد وجدنا أنه إذا كانت استراتيجية المنظمة استقرار، إذاس تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية كذلك وهكذا.

### المرحلة الرابعة :

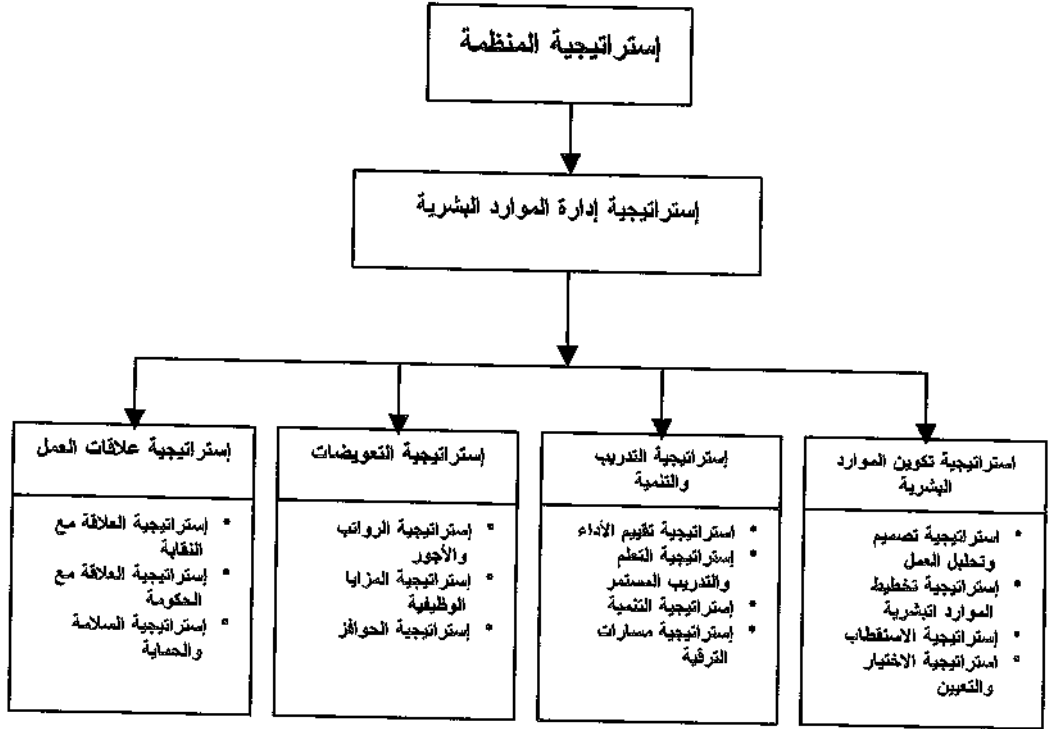
#### تطوير استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

وجدنا فيما تقدم أنه في ضوء استراتيجية المنظمة العامة، يوضع الإطار العام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث في ظل معطيات هذا الإطار، تقوم هذه الادارة برسم إستراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب، وتدريب، واختيار .. الخ، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها أصلاً تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة. ويمكن تصنيف استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما هو موضح في الشكل التالي:



## شكل رقم (١١)

### استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



فيما يخص استراتيجية تكوين الموارد البشرية، فيتم تقدير احتياجات إدارات المنظمة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، كما يتم تحديد مصادر توفرها وبرامج استقطابها، وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار أفضلها، بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة.

أما فيما يخص استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، فمطلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ليتعلم العاملون كل جديد ومتطور، وبرامج تدريب لتحسين الأداء الحالي وجعله عالي المستوى، وبرامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل، ولتمكينهم من التفاعل مع أي جديد يدخل إلى المنظمة مستقبلاً. وبوجه عام تسعى هذه الاستراتيجية إلى جعل المنظمة مكاناً للتعلم

والتدريب المستمرين. ولا شك أن هذا الأمر يتطلب أن يصاحبه استراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، للوقوف على ومعرفة احتياجاتها التدريبية، كما يصاحبه استراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المنظمة، التي تبين لهم الوظائف التي يمكن أن يصلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية.

أما فيما يتعلق باستراتيجية التعويضات، فإنها توضع بشكل يساعد على إنجاز استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء لديها تجاه أعمالها ومنظماتها، بما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة.

أما إستراتيجية علاقات العمل، فهي تسعى إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابة والحكومة على حد سواء.

ونود الإشارة في الأخير، بأن هذه الاستراتيجيات ستناقش وتشرح تفصيلاً في الفصول القادمة، التي تتناول الاتجاهات المعاصرة في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

## المرحلة الخامسة :

### إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتطلب إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة، وسياسات، وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الاستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ.

ففيما يخص الأنظمة مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع الأنظمة التالية:

\* نظام تقييم الأداء.

\* النظام التأديبي.

\* نظام الاتصالات.

أما فيما يتعلق بالبرامج، فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج:

- \* المزاي الوظيفية.
- \* التعلم والتدريب والتنمية.
- \* الاستقطاب.
- \* تخفيض ضغوط العمل.
- \* تخفيض الصراع التنظيمي.
- \* السلامة والصحة في مكان العمل.
- أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات:
- \* الاختيار والتعيين.
- \* الحوافز.
- \* علاقات العمل.

وما دمننا بصدد تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان الإشارة إلى نقطة هامة مفادها: إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى مرونة، أي إدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهذه التغييرات هي بمثابة إستجابة لما يحدث في البيئتين من مستجدات. ويمكن لإدارة الموارد البشرية الاستجابة للمتغيرات البيئية وخاصة الخارجية (لأنه لا يمكنها السيطرة عليها) بأحد النوعين التاليين من الاستجابة:

الأولى: وتدعى بالاستجابة المسبقة PROACTIVE RESPONDE ، حيث تكون الإستجابة قبل وقوع الحدث أو التغيير، أي التنبؤ به والاستعداد له قبل حدوثه.  
 الثاني: استجابة ردة الفعل REACTIVE RESPONDE وتكون الإستجابة في هذه الحالة بعد وقوع الحدث أي انتظار وقوعه ومن ثم تأتي الاستجابة.

لا شك أن النوع الأول من الاستجابة أكثر فاعلية، واليك المثال التالي للتوضيح: لنفترض أن الأوساط القانونية توقعت صدور تعديل قانوني يجعل من أيام العمل في الاسبوع خمسة بدلاً من ستة، فبعض المنظمات تبادر على الفور بوضع خطة لزيادة عدد العاملين لديها أو وضع خطة لزيادة ساعات العمل الإضافي، لتعويض نقص أيام عمل الاسبوع، في حين أن منظمات أخرى لا

تتصرف إلا عند صدور التعديل، وقد تجد صعوبة في التكيف مع التعديل وعدم إمكانها توفير أو تغطية ساعات العمل الناقصة في الوقت المطلوب.

واليك مثال آخر للتوضيح أيضاً هو: تبادل بعض المنظمات الى رفع الرواتب والأجور لتحسين الأحوال المعيشية للعاملين لديها من تلقاء نفسها وبدون أن تطالب النقابة بذلك، في هذه الحالة سنكسب المنظمة ثقتها واحترامها، في حين أن منظمات أخرى لا ترفع من مستوى رواتبها وأجورها إلا بعد حدوث إضرابات عمالية تكلفها الشيء الكثير.

بناء على ما تقدم يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتوقع الأحداث التي تحدث أثناء تنفيذ إستراتيجيتها بشكل مسبق، وتعالجها قبل أن تخرج الأمور عن نطاق سيطرتها، فتكون الاستجابة غير فعالة، فعليها مثلاً أن تتوقع الشكاوى قبل تقديمها وتعالج اسبابها لا أن تنتظر تقديمها.

## المرحلة السادسة :

### تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في بداية استعراضنا لمضمون هذه المرحلة وهي الأخيرة، نود الإشارة الى نقطة هامة ذات علاقة بهذا الموضوع مفادها ما يلي:

كان ينظر في السابق إلى نشاط إدارة الموارد البشرية وممارساتها في المنظمات على أنه نفقة أو تكلفة على شكل مبلغ من المال أو ميزانية تنفق على مجالات شؤون العاملين، وكان تقييم نشاطها يتم وفق مقارنة الانفاق الفعلي المالي من هذه الميزانية مع ما هو مقدر لنشاطها من تكلفة. أما الآن ومع التوجه الاستراتيجي، فقد تغيرت النظرة لهذه الإدارة وممارساتها، فقد أصبح ينظر اليوم إلى تكلفة نشاطها على أنه استثمار له عائد، وبالتالي أصبح تقييمها يتم في ظل فلسفة "القيمة المضافة" التي تحققها إستراتيجيتها وممارساتها، وما ينتج عنه من عوائد تضاف لعوائد المنظمة، وأصبح المعيار الأساسي في تقييمها، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي التي ترضي المنظمة من خلاله عملائها في السوق، بما يضمن لها البقاء والاستمرار.

وعندما نتحدث عن تقييم إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية آخر مرحلة من مراحل تكوينها، معنى ذلك أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء. لقد أوضحنا في الفصل الأول السابق بأن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد (المقدرة × الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء تنظيمي بشري عالي المستوى يحقق للفاعلية التنظيمية، التي تخلق الرضا والسعادة لدى زبائن المنظمة، من خلال ما يقدمه هذا الأداء الفعال إليهم من منتجات وخدمات ذات جودة متميزة، وقد ذكرنا بأن الوصول إلى ذلك لا يتم إلا من خلال رضا وسعادة الموارد البشرية العاملة في المنظمة، التي هي المسؤولة عن تحقيق ذلك، وفق ما أشرنا إليه في مثلث الجودة.

في ضوء التذكرة القصيرة السابقة يمكننا القول: إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق.

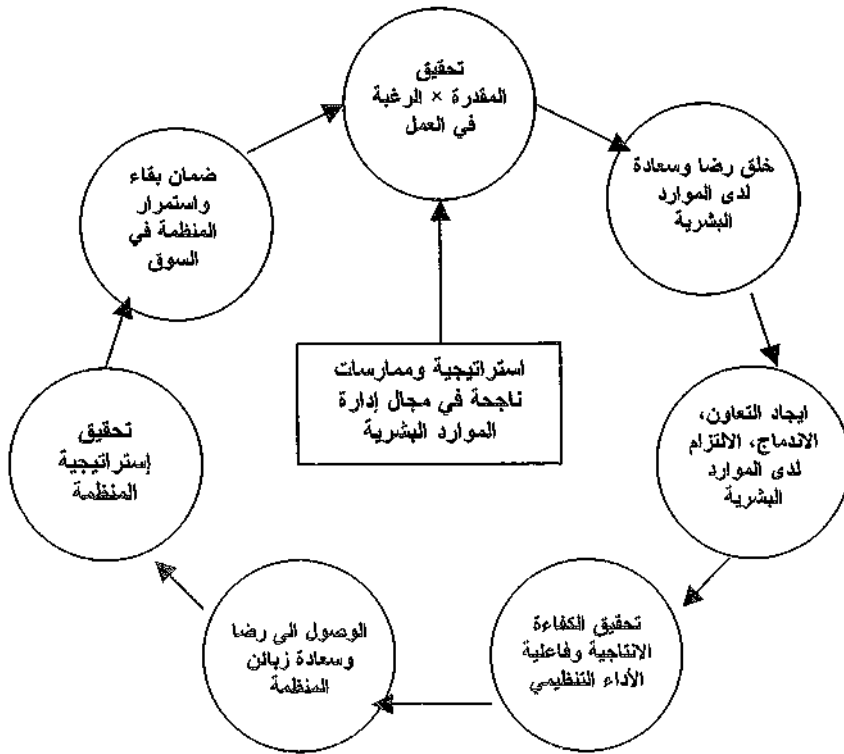
من خلال ما تقدم يمكننا القول: إن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هو مدى قدرة إستراتيجيتها ونشاطها وممارساتها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولاءها والتزامها لها، وقد سمي هذا المعيار "دائرة الاندماج والالتزام INVOLVMENT COMMITMENT CYCLE OF (HR) التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها:

العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أدائه .

وتتكون دائرة الاندماج من حلقات متتالية مترابطة تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيقها، وفيما يلي شكل يوضح هذه المكونات:

## شكل رقم (١٢)

### دائرة إندماج وإلتزام العنصر البشري في العمل



تتصف مكونات دائرة الإندماج والإلتزام السابقة بأن العلاقة القائمة بينها علاقة طردية، فكلما نجحت إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جيدة، كلما سهلت عملية تعليمها وتدريبها، وكان أدائها ذا مستوى أعلى. وكلما نجحت في تحفيزها زاد مستوى رضاها وتعاونها وولاءها والتزامها وإندماجها للمنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة طردية في إنتاجية العمل وفاعلية الأداء التنظيمي البشري، وارتفاع مستوى رضا وسعادة زبائن المنظمة، وزادت حصتها في السوق، وزادت فرص بقائها واستمراريتها.

يتضح مما تقدم أنه لا يكفي وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ورسم الخطوط العريضة لوظائفها وممارساتها وتنفيذها، بل لابد من القيام بإجراء مكمل هو: وضع المعايير المناسبة التي من خلالها يمكن تقييم تنفيذها والحكم على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء مهمتها وتحقيق إستراتيجيتها، التي تتمحور كما أسلفنا حول العلاقة بين رضا وسعادة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي ومدى فاعليته، ومن ثم رضا وسعادة زبائن المنظمة. لذلك يستوجب الأمر وضع معايير لتقييم أداء كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية على حده، للوقوف على ما حققته من رضا لدى هذه الموارد، حيث يعتبر هذا الرضا هو الخط الموصل للأداء التنظيمي الفعال ورضا الزبائن. إذا يتطلب الوضع القيام بعملية تقييم للرضا والسعادة الوظيفية لدى العاملين، على اعتبار أنهما يمثلان المعيار الأساسي للحكم على نجاح أداء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ونود الإشارة في هذا المقام بأن عملية التقييم ليست سهلة، لأنها تشمل على معايير تقييم ملموسة وغير ملموسة معنوية يصعب تقييمها بدقة وسهولة، وهذا بدوره يمثل تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته. وتولي العديد من الشركات اليابانية والأمريكية والبريطانية والكندية اليوم إهتماماً بعملية التقييم، لأن نتائج التقييم تساعد هذه الشركات على معرفة حقيقة وضعها فيما يخص أداءها التنظيمي ومدى فاعليته .

في ختام موضوع تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، نعرض النموذج التالي الذي يوضح ما عرضناه من شرح سابق حول هذا الموضوع: (١)

(١) استمد هذا النموذج من المضمون العام للمراجعين التاليين :

- ALAN COWLING, CHLOE MAILER, MANAGING HUMAN RESOURCES, 2<sup>nd</sup> ed. EDWARD ARNOLD, LONDON, 1992.  
- GEORGE T. MILKOVICH, JOHNE W. BOUNDER, OP.CIT .





## المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

أشرنا في شرحنا للموضوع السابق تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إلى أن وضع هذه الاستراتيجية إنما يقوم على حجر أساس هو: دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المنظمة وإدارتها للموارد البشرية، وقد أشرنا شرح هذه المتغيرات بشكل منفصل ولاحق، لنعطيهما حقهما من التوضيح والمعالجة، وسنعرض فيما يلي شرحاً لأهم هذه المتغيرات المؤثرة:

### رسالة المنظمة :

رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرووسين، وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية. إذا يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية كانت، إنما يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة ، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة وإستمرارها.

### تصميم المنظمة :

يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة ORGANIZATION DESIGN الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فردياً أم جماعياً، فإذا كان التصميم جماعياً على شكل فرق عمل، ستتوجه في هذه الحالة إستراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتنمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد، وستركز إستراتيجية التعويضات والحوافز عموماً على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي. إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عمودياً أم أفقياً وعدد المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف، وهذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته، فإذا كان الهيكل أفقياً معني ذلك أن المستويات ستكون قليلة ومسارات الترقية

للو وظائف الرئاسية ستكون قصيرة نسبياً والعكس صحيح فيما إذا كان الهيكل طويلاً. وتلعب منظمة المصفوفة MATRIX تأثيراً في هذا المجال أيضاً، فمنظمة المصفوفة تحتاج من إدارة الموارد البشرية توفير قوة عمل إضافية تتمتع بمهارات متعددة ومتنوعة وقادرة على سرعة الحركة والتصرف ولديها قدر كبير من الحرية والاستقلالية في العمل، من أجل إنجاز مهمة المصفوفة وفق المطلوب ثم العودة إلى المنظمة الأم بعد إنهاء المهمة المكلفة بها.

### ثقافة المنظمة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية ORGANIZATIONAL CULTURE تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذاً موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع وتقرر ما يلي:

- \* الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المنظمة.
- \* أسلوب تعامل المنظمة مع مواردها البشرية.
- \* أسلوب تعامل المنظمة مع زبائنهم.
- \* أسلوب تعامل المنظمة مع المجتمع.
- \* النمط القيادي وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيه.
- \* أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً في مكان العمل.

إذاً وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاق وما هو غير ذلك، فالثقافة شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم، ذلك لأنها تساعد على تنميط السلوك التنظيمي فيها وتوجهه نحو أهدافها، وهذا يسهل بدوره من عملية تدريب وتنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية، التي

عليها مسؤولية في هذا المجال تتلخص بقيامها بتعليم الثقافة لكل من يعمل في المنظمة (وخاصة الجدد) وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها واستيعابها، وتدريبهم كيف يلتزمون بها أثناء تعاملهم مع الآخرين، وتوعيتهم بأنها دستور أخلاقي للمنظمة. ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل عليها أن تراعي في عمليات استقطاب واختيار الموارد البشرية، أن تضع معايير إنتقاء هذه الموارد تتسجم مع مكونات هذه الثقافة، بحيث يتم إنتقاء عناصر بشرية للعمل تتوفر فيها أو تحمل معها أخلاقيات وقيم تتسجم مع مضمون ثقافة المنظمة التنظيمية، وعلى إدارة الموارد البشرية وباستمرار تصميم برامج للتنمية التنظيمية ORGANIZATION DEVELOPMENT لتوفير التوعية المستمرة لجميع العاملين في المنظمة بهذه الثقافة.

### الاختلافات بين الموارد البشرية :

يضم مكان العمل أو المنظمة موارد بشرية تتباين من حيث العمر، والجنس، والثقافة، ومستوى التعليم، والبيئة، والتخصص.. الخ هذه الاختلافات تحدث تبايناً في حاجات، ورغبات، وآراء، واتجاهات الموارد البشرية وتفكيرها، فكبار السن على سبيل المثال تختلف مطالبهم عن مطالب صغار السن، وكذلك النساء عن الرجال. هذه الاختلافات يجب أن تأخذها إدارة الموارد البشرية في الاعتبار عند وضعها لبرامجها وقيامها بممارساتها في سبيل تنفيذها لاستراتيجيتها، فلا يجوز مثلاً مراعاة مطالب وشؤون فئة وتجاهل حاجات فئة أخرى، فمثل هذا الأمر يحدث شراً في علاقة الموارد البشرية مع منظماتهم ، كما يحدث صراعاً داخلياً يفكك عرى التعاون داخل المنظمة. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن مسؤولية إدارة الاختلاف أو التباين DIVERSITY MANAGEMENT لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فحسب، بل تقع على عاتق جميع المديرين، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها وتوليفها، فإدارة التباين أو الاختلاف تحدي يواجه المديرين عندما يديرون مرؤوسيهـم، وعليهم تقبله والتفاعل معه، وهذا يتطلب منهم فهماً وتفكيراً وعقلاً مفتوحاً، لأن مسألة إدارة أفراد من بينات ونوعيات وأعمار وثقافات .. الخ مختلفة، ليست بالمسألة السهلة البسيطة. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية، التي عليها تصميم برامج التعلم والتدريب المناسبة لتأهيل وتمكين المديرين من التعامل بنجاح مع هذه الاختلافات واعتبار ذلك جزءاً من إستراتيجيتها.

الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمجمل قطاعاته المختلفة والمتنوعة والاقتصاد العالي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، فقد شرحنا سابقاً ولا نريد التكرار، كيف عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجاً، سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز.. الخ. وقد أشرنا أيضاً كيف أن العولمة وتحرير التجارة الخارجية خلقت منافسة عالمية شديدة بين منظمات الأعمال، هذه المنافسة استوجبت من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها في ظروف غير مستقرة أهمها ما يلي:

- \* توفير قوة عمل تتمتع بمرونة عالية المستوى تمتلك مهارات متنوعة للعمل في عدة أعمال، فقاعدة الثبات والرجل المناسب في المكان المناسب أصبحت فكرة تقليدية.
- \* التركيز الشديد على مسألة التعلم والتدريب والتنمية المستمرة، من أجل تحسين الأداء المستمر وتقديم أشياء جديدة للمستهلك تجذبه وترغبه، وتحقيق الجودة التي يطلبها.
- \* التركيز على مسألة القيمة المضافة في كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، فالريج والعائد مسألة أساسية لبقاء المنظمة.
- \* احتمالات الكساد بسبب شدة المنافسة العالية، لذلك يتوجب التركيز على معادلة الانتاجية المخرجات/ المدخلات، أي تحقيق أعلى مخرجات بأقل كم من المدخلات.
- \* تذبذب الطلب على السلع والخدمات في السوق أدى إلى تذبذب الطلب على الموارد البشرية وعدم الاستقرار في برامج وممارسات إدارتها.
- \* تذبذب التعويضات والحوافز المالية بسبب تذبذب الأرباح الخاضعة لتغيرات الطلب على منتجات المنظمة.
- \* صعوبة توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بسبب عدم استقرار الطلب على المنتجات، فعندما ينخفض الطلب ستضطر المنظمات إلى تخفيض حجم القوى العاملة لديها.

تلك كانت أمثلة عن أثر المتغير الاقتصادي في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وقيامها بممارساتها، فالحالة الاقتصادية غير المستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم، تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمرة، وهذا يفرض واقعاً غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته، ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في استراتيجيتها وممارساتها.

### المتغير التقني :

يلعب مستوى التقنية TECHNOLOGY المراد استخدامه في العمل تأثيراً مباشراً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالآلات والتجهيزات والمعدات ذات التقنية العالية المحوسبة، ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة من جديد لتتماشى معها، وسيطلب من إدارة الموارد البشرية الاستغناء عن جزء من القوى العاملة الحالية التي هي نصف ماهرة والاستعاضة عنها بموارد بشرية ذات مهارة قادرة على التعامل مع التقنية الحديثة، وهذا الاستغناء قد يسيء للعلاقة بين المنظمة والنقابة، مما يستدعي الأمر منها إلى وضع خطة للتفاهم مع النقابة بهذا الشأن، كما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تهيئة برنامج لصرف تعويضات من تم الاستغناء عنهم. ويتطلب منها تصميم برامج استقطابية خاصة لاستقطاب هذه العمالة الجديدة الماهرة، ويستوجب منها استخدام أساليب اختيار متطورة للكشف عن قدرة العمالة في التعامل مع التقنية الجديدة، وكذلك إعداد برامج تعويضات مالية وحوافز خاصة ترغب الموارد البشرية الجديدة في العمل والبقاء في المنظمة، وذلك بسبب ندرتها في سوق العمل. ولا يقف الأمر عند هذا الحد، إذ يتطلب الأمر منها تصميم برامج تنمية مستمرة لهذه الموارد من أجل تهيئتها لاستخدام أي تغير تقني تكنولوجي جديد يظهر في البيئة.

ولعل من الأمور الهامة المؤثرة في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي يتوجب عليها أخذها في الحسبان في هذا المجال، هو أن العمل المحوسب قد غيّر من طبيعة العلاقات الاجتماعية في أماكن العمل داخل المنظمات، فالحاسبات الآلية قللت اليوم من الاتصال التقليدي الشخصي في مكان العمل بين العاملين مع بعضهم وبين الرؤساء والمروّسين، فالحصول على المعلومات وإصدار الأوامر والتوجيهات، أصبح بالإمكان أن تتم عن طريق برامج الحاسب الآلي، وهذا قلل بدوره من روابط العمل الاجتماعي غير الرسمية وظهور الانعزالية في العمل، مما يعود بنا إلى أيام "الإدارة العلمية وفريدريك ونسلو تايلور" وهذا بالطبع ليس بمصلحة العمل على الإطلاق. لذلك يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية تصميم

برامج اجتماعية وترفيهية.. الخ لتغطية هذه الفجوة في الروابط الاجتماعية التي يحدثها العمل التقني المحوسب.

### المتغير القانوني :

تعتبر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلا في ميادين منظمات الأعمال، ولها تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية بإمكانها تغيير استراتيجيتها وممارساتها. ومما يجعل لهذا المتغير أهمية كبيرة أن تأثيره لا ينصف بالاستقرار، فالقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل هي في حالة تغير مستمر، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها، ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيتها، ونسوق للقارئ بعض الأمثلة عن تأثير هذا المتغير في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها:

\* إذا سنت الدولة قانوناً يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية، معنى ذلك أن عدد ساعات العمل الكلية المتاحة في المنظمة سيقول، وهذا سيؤدي إلى ظهور احتمال الحاجة لموارد بشرية جديدة لتغطية النقص، ويستدعي الأمر إلى تصميم برامج تدريب وتأهيل جديدة أيضاً للعاملين الجدد.

\* عندما تشريع الدولة رفع مستوى حقوق العاملين في مجالات الرواتب والأجور أو التأمين الصحي، أو الضمان الاجتماعي.. الخ سيضطر الأمر من إدارة الموارد البشرية تعديل خطة المزايا الوظيفية القديمة وإستبدالها بجديدة، وهذا بدوره سيرفع من تكلفة العمل. فإذا كانت المنظمة تعاني من نقص في مواردها المالية، ستضطر إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة إلى توفير قوى عاملة مؤقتة بدلاً من الدائمة، التي لا يشملها هذا التشريع، من أجل تخفيض تكلفة العمل.

## المتغير السكاني :

تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي، هرم) ونسبة الذكور، والاناث، ونسبة المتزوجين، دوراً مؤثراً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان من متوسطي العمر ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجين إلى العزاب نظراً لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى. فالمتزوجون مثلاً يجذبهم ويستقطبهم وجود دار لرعاية الأطفال في المنظمة لرعاية أطفالهم أثناء وجودهم في عملهم، في حين أن العذاب لا يجذبهم ذلك. وفيما يخص برامج التدريب والتنمية على سبيل المثال أيضاً، نجد أن صغار السن تواقين لتعلم الجديد والمتطور ويكونوا سريعي الاستيعاب ويحبون التحدي، في حين أن الكبار يفضلون القديم الذي اعتادوا عليه، هذا الأمر يستوجب بالتالي تنويع إدارة الموارد البشرية لبرامجها التعليمية والتدريبية والتنمية.

## المتغير الاجتماعي :

يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيراً في نشاط المنظمات عامة وفي استراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارساتها، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات، التي يجب أن تتسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة فيه. لقد دفع تأثير المجتمع في المنظمات إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية رتبت على المنظمات أن تأخذ في اعتبارها تقديم النفع والرفاهية له، وأن تساهم في تطويره وتنميته، فلا شك أن تحقيق الربح شيء أساسي لمنظمات الأعمال من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، لكن تحقيقه يجب ألا يكون على حساب المجتمع وضرره فالربح المعقول هو المطلوب وليس الجشع.

من هذا المنطلق يتوجب على إدارة الموارد البشرية عند وضع استراتيجيتها وقيامها بممارساتها، أن تأخذ ذلك في اعتبارها، فعليها على سبيل المثال توفير برامج فعالة لحماية العاملين من مخاطر وأمراض أعمالهم، وأن تضع برامج تعويضات وحوافز تضمن للعاملين حداً معقولاً من المعيشة، وأن تكون هذه البرامج

عادلة ومنصفة، وأن تصمم برنامجاً سنوياً للمزايا الوظيفية كالتأمين الصحي والتأمين على الحياة، والضمان الاجتماعي، ودور للحضانة.. الخ تلبي من خلالها حاجات ورغبات الموارد البشرية. وأن تسعى إدارة الموارد البشرية الى تأهيل وتنمية هذه الموارد، وتوفير فرصة الترقية الوظيفية لها، لأن هذه الموارد البشرية جزء من المجتمع يتوجب على إدارة الموارد البشرية رعاية شؤونهم وتلبية حاجاتهم.

إلى جانب ما تقدم يمكننا القول بأن المنظمة خلية اجتماعية يعمل فيها بشر مختلفون في طبائعهم وخصائصهم، توظفوا في المنظمة وقدموا إليها من بيئة شربوا منها قيمها وعاداتها وتقاليدها، وحملوا إليها اتجاهات متباينة حول العمل. فكلما كان المجتمع متحضراً تسوده قيماً حضارية اجتماعية متطورة ينعكس ذلك إيجاباً على مناخ العمل الاجتماعي داخل المنظمة، وسهل تعامل إدارة الموارد البشرية مع العنصر البشري في العمل، والعكس من ذلك صحيح إذا كان يسود المجتمع تعصب وقبيلية وعادات اجتماعية بالية، فلا شك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ستكون صعبة. وفي المجتمعات التي تعمل فيها موارد بشرية من جنسيات مختلفة كدول الخليج العربي والولايات المتحدة الأمريكية، نجد أن هناك عادات وقيم اجتماعية متنوعة، مما يجعل من مناخ العمل التنظيمي غير مستقر ويعاني من مشاكل اجتماعية بسبب الأصول المتعددة، وسيكون الولاء ضعيف، وهذا عكس الحال في المجتمع الذي لا تعمل فيه جنسيات مختلفة كالمجتمع الياباني مثلاً المتماسك الذي يقدس عاداته وتقاليده ويضحي في سبيل بلده. إذا يمكننا القول بأننا سنجد تفاوتاً في صعوبة وسهولة ممارسة إدارة الموارد البشرية لمهمتها من مجتمع لآخر، فالقيم والعادات إما أن تسهل من ممارسات هذه الإدارة أو أن تجعلها صعبة.

### النقابة :

لا شك أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشتمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب والأجور، والمزايا الوظيفية، وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل، هي حصيلتها لهذه الاتفاقات. ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر، توضع هذه السياسات والأنظمة.. إلخ في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة، تلافياً لحدوث الاضرابات من جهة، وتعزيزاً للعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة أخرى. ففي هذه البلدان ونتيجة للديمقراطية السائدة فيها، تمارس النقابات ضغوطاً على المنظمات، نظراً لما تمتلكه من قوة مستمدة من القوى العاملة المنتسبة إليها، فهذه القوة تجعلها في موقف قوي في عملية التفاوض مع أصحاب الأعمال. في ضوء ذلك يتوجب على إدارة الموارد



البشرية أن تراعي الاتفاقات المبرمة مع النقابة عند وضعها لإستراتيجيتها وقيامها بممارساتها.

### سلطة إدارة الموارد البشرية وموقعها التنظيمي في ظل دورها الاستراتيجي

في ظل الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية عندما كان يطلق عليها تسمية إدارة الأفراد، كانت هذه الإدارة إدارة منفذة تضع برامج في مجالات شؤون العاملين وتنفذها، وكانت سلطتها إستشارية تقدم النصح والمشورة والارشاد لمديري الإدارات الأخرى في مجال تعاملهم مع الموارد البشرية التي يديرونها في إداراتهم، وكان موقعها في هيكل المنظمة التنظيمي في الإدارة الوسطى أو المباشرة. في ظل هذه السلطة والموقع التنظيمي لم تأخذ إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) الأهمية التي تليق بها، ولم يكن دورها قوياً، وقد اقترح بعض المختصين في مجال شؤون الأفراد أن تمنح إدارة الموارد البشرية سلطة وظيفية من أجل تفعيل دورها داخل المنظمة، وليكون بإمكانها إلزام الإدارات الأخرى بالسياسات والبرامج التي تضعها وتصممها في مجالات شؤون العاملين، وقد طبقت بعض المنظمات هذا الاقتراح وبعضها الآخر لم يطبقه. ومع مرور الزمن تعززت قناعة المنظمات بهذا الاتجاه وراحت تقوي من سلطة إدارة الموارد البشرية، وبشكل خاص عند ظهور وتبني اتجاه الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بالعنصر البشري في العمل الذي أصبح أهم عناصر الانتاج. ففي ظل هذه الظروف المعاصرة تبوأ إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة في بلدان العالم المتقدم، وصارت من الإدارات الأساسية التي تشترك في وضع إستراتيجية المنظمة، وصار لمديرها مقعد في الإدارة العليا للمنظمة، وأصبحت تمد يد العون والمساعدة للإدارات الأخرى لتحسين وتفعيل أداء العاملين فيها. لقد أصبح مدير الموارد البشرية عضواً في هيئة الإدارة العليا، ولديه سلطة وظيفية شأنه شأن باقي المديرين، وصار لإدارته إستراتيجية خاصة بها يشرف على تنفيذها لدى إدارات المنظمة، ويعمل بشكل متعاون معهم وكفريق عمل واحد لخدمة أغراض إستراتيجية المنظمة. (١)

(١) انظر تفصيلاً في الفصل الأول من :

إذا يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية المعاصرة قد أصبحت إحدى الإدارات الرئيسية في المنظمات الحديثة منظمات القرن (٢١) ومديرها عضو في هيئة الإدارة العليا، وفي بعض المنظمات الأمريكية كشركة IBM واليابانية أصبح مديرها أحد نواب مديرها العام.

وفي ظل ما تقدم يبرز سؤال ويفرض نفسه في هذا المقام من الشرح مفاده: هل موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المنظمة التنظيمي وسلطتها ودورها واحد في جميع المنظمات؟ بالطبع الإجابة لا، فموقع هذه الإدارة وحجم مسؤوليتها ودورها وأهميتها ونطاق ممارساتها، يختلفون من منظمة لأخرى وفق عوامل رئيسة أهمها ما يلي:

\* حجم المنظمة وعدد الموارد البشرية فيها: ففي المنظمة الصغيرة الحجم التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها من ٢٠-٣٠ من المحتمل جداً ألا نجد إدارة موارد بشرية فيها، حيث يقوم بدورها مديرها أو مساعده أو موظف واحد مختص ومسؤول. أما في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم فالوضع سيختلف، فهناك إدارة للموارد البشرية، ومديرها لديه صلاحيات كما شرحنا سابقاً.

\* مدى قناعة أصحاب المنظمة بدور إدارة الموارد البشرية: فقد تكون المنظمة كبيرة الحجم ونشاطها واسع، لكن لا توجد قناعة بدور هذه الإدارة، سنجد في هذه الحالة أن موقع إدارة الموارد البشرية لن يكون في الإدارة العليا، إنما سيكون في الإدارة الوسطى أو المباشرة، ونطاق سلطتها وممارساتها محدود، مقارنة فيما إذا وجدت القناعة بدورها وأهميتها.

\* النظرة إلى أهمية العنصر البشري في العمل: عندما تكون نظرة المنظمة إلى الموارد البشرية على أنها أهم عناصر العمل على الإطلاق، وهي أساس نجاحها، ومن خلالها يتم تحقيق رضا عملائها وسعادتهم، سنجد وبشكل تلقائي أن لإدارة الموارد البشرية دور هام وموقع تنظيمي عالي المستوى في المنظمة، ذلك لأنها هي المسؤولة عن رعاية شؤون هذه الموارد، ولا شك أن الوضع سيكون عكس ذلك فيما إذا كانت النظرة لهذا العنصر غير هامة كما هو الحال في العديد من منظمات الأعمال في الدول النامية.

\* التدخل الحكومي في ميادين الأعمال: وجدنا في شروحاتنا السابقة، أن التدخل الحكومي في ميادين العمل يزداد يوماً بعد يوم من خلال قوانين وتشريعات العمل، وهذا التدخل يتطلب دعماً لدور إدارة الموارد البشرية، وإعطائها السلطة الكافية، لتكون قادرة على التعامل مع هذه القوانين والتشريعات، لكي لا تتعرض المنظمة لمساءلات قانونية هي في غنى عنها. أما البلدان التي يكون التدخل

الحكومي ضعيفا كما هو الحال في الدول النامية والفقيرة، فبلا شك أن الوضع سيختلف.

\* نمو وتزايد الوعي الثقافي والمستوى التعليمي للموارد البشرية: يؤدي هذا النمو إلى زيادة مطالب الموارد البشرية في العمل، وهذا يستدعي بالضرورة إعطاء إدارة الموارد البشرية السلطة الكافية والتركيز على دورها، من أجل تمكينها من التعامل مع هذه المطالب المتزايدة مما يعطيها دعما وتوسيعا لنطاق ممارساتها.

في ختام شرحنا لموضوع سلطة إدارة الموارد البشرية وموقعها التنظيمي، أثار اهتمامي مؤلفاً لهذا الكتاب بحث نشر في مجلة العلاقات الصناعية البريطانية حول هذا الموضوع، لقد طرح البحث السؤال التالي وأجاب عنه بموضوعية: (١)

في ظل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (وفق ما شرحناه في هذا الفصل) وحجم وعبء المسؤولية الملقاة على عاتقها في تعاملها مع أهم عناصر العمل والإنتاج وهو العنصر البشري، هل سيكون دورها دور المراقب لتنفيذ استراتيجيتها وما تشتمل عليه من أنظمة وسياسات وبرامج لدى إدارات المنظمة، أي هل سيسند دور التنفيذ لمديري هذه الإدارات، وتكفي هي بمراقبتهم من بعيد، أم أنها هي التي ستطبقها في إداراتهم وتشرف على تنفيذها بمساعدتها وهي التي تحدد مدى التزامها بها؟

لا شك أن الإجابة عن السؤال السابق ذات حساسية وإلى القارئ هذه الإجابة التي تعبر عن وجهة نظر يؤيدها المؤلف:

لقد صمم الدور الاستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة المعاصرة، على أن تقوم هذه الإدارة بوضع استراتيجية التعامل مع العنصر البشري في العمل، بشكل يتكامل ويتوافق مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ويسهم في تحقيقها، ويتفق مع القارئ على أن هذه المسؤولية مسؤولية جسيمة بلا شك، ذلك لأن تحقيق الرسالة والاستراتيجية يكون عن طريق الموارد البشرية أولاً، والموارد المادية الأخرى ثانياً. لقد أصبح على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تكوين قوة عمل فعالة تمتلك قدرات ومهارات عالية المستوى، وجودة أداء متميزة

(١) GUST, D., OP.CIT, P. 75-149.

يرضى عنها عملاء المنظمة بما يمكنها من منافسة الآخرين في السوق. هذا الدور الاستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية يتطلب منها جهداً شاقاً ودعماً قوياً لدورها، فما تقوم به من ممارسات في مجال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها وتأهيلها وتحفيزها وحمايتها ودمجها في المنظمة.. الخ مسؤولية جسيمة بلا شك. لذلك من المنطق جعل سلطة هذه الإدارة وظيفية لتباشر تطبيق استراتيجيتها وممارساتها بنفسها في إدارات المنظمة، ولا يهم إن غضب مدير الإنتاج أو غيره من مديري الإدارات الأخرى، بسبب كون هذا الإجراء تدخلاً في شؤون إداراتهم وإدارة الناس الذين يعملون تحت إشرافهم، فمسألة الغضب والحساسية مسألة خاصة وفردية، فالمهم هو المصلحة العامة، ويجب إقناع كل مدير في المنظمة أن الإدارة المعاصرة اليوم في ظل المنافسة العالمية الشديدة وخطر الزوال، ترفض وجود المصلحة والحساسية الشخصية، فالمنظمة المعاصرة منظمة القرن (٢١) هي فريق عمل واحد، وأسلوب العمل فيها جماعي، فكل ما هو مفيد أهلاً به، وكل ما هو غير مفيد ليس في مصلحة العمل والمنظمة يجب استبعاده مهما يكن، فبقاء المنظمة واستمراريتها هي أهم من أي شيء آخر، وإن غضب فلان أو فلان.

لنسال الآن من يؤيد كون سلطة إدارة الموارد البشرية سلطة استشارية السؤال التالي: كيف يتسنى لهذه الإدارة أن تقوم بدورها الإستراتيجي الجديد إذا قبلناها بقيود السلطة الاستشارية، وأن تراقب تنفيذ إستراتيجيتها من بعد؟ لا يعقل ذلك وإلا فنحن في هذه الحالة نناقض أنفسنا، نريد أن نكون معاصرين وفي الوقت نفسه نتمسك بالقديم ونراعي الحساسيات وإذا غضب فلان فماذا نفعل؟ وكيف نرضيه؟ فكيف بإمكان مديري الإدارات بخبرتهم المتواضعة في شؤون الموارد البشرية أن ينفذوا استراتيجيتها؟ وإليك المثالين التاليين:

\* في مجال خلق الولاء والالتزام التنظيمي: يعتقد مديرو الإدارات في المنظمة أن مسألة خلق الولاء العالي لدى العاملين في إداراتهم مسألة يمكن حلها عن طريق حل الصراعات الداخلية بينهم وتحسين العلاقة معهم. هذا الكلام سطحي، فمسألة الولاء والالتزام مسألة إستراتيجية وهي أهم وأشمل وأعمق من ذلك بكثير، فالمنظمات اليابانية عندما وصلت إلى ذلك مارست إدارة الموارد البشرية فيها برامج متعددة في مجال التحفيز والمزايا الوظيفية.. الخ فالأمر يحتاج إلى تخصص وخبرة عاليتا المستوى غير موجودتين لدى المديرين، إلى جانب هذا الأمر أن وقتهم لا يتسع لذلك فيما إذا توفرت هذه الخبرة لديهم.

---

---

\* في مجال العلاقات الاجتماعية في مكان العمل: لقد خلق إدخال الحوسبة ونظم العمل الآلية والمعلومات جواً من الانعزالية في العمل، وهذا يتنافى مع شيء هام أو أساسي اسمه جماعية العمل، هذه الفجوة وهي الانعزالية مسألة خطيرة ليس بإمكان مديري الإدارات تغطيتها، لأن الأمر يتطلب إعادة تصميم الأعمال والوظائف من جديد لتخفيف الانعزالية التي هي إحدى مهام إدارة الموارد البشرية.



## الفصل الثالث

### نماذج عن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### محتوى الفصل

- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة.
- نموذج ديفيد جست DAVID GUST MODEL
- نموذج جامعة وورويتش WARWICH (HRM) STRATEGY
- نموذج جامعة هارفارد HARVARD (HRM) STRATEGY MODEL
- نموذج التطابق الاستراتيجي MATCHING STRATEGIC (HRM) MODEL
- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية نشاط داعم لنجاح استراتيجيتها.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- هل توجد أطر نمطية موحدة يمكن استخدامها في مجال تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو دور نظم المعلومات في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية؟
- هل يمكن تصميم نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية؟





في ظلال الموضوعات التي عولجت وشرحت في الفصلين الأول والثاني، سنقوم في هذا الفصل وهو الثالث بعرض مكمل وختامي لهذه الموضوعات من أجل المزيد من التوضيح، وهذا الموضوع هو نماذج عن أطر تكوين وعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي تمثل نتاج دراسات وبحوث قام بها عدد من المختصين والباحثين، ونحن بكل أمانة نعرض موجزاً لأهم هذه النماذج المعروفة والشائعة في الاستخدام<sup>(١)</sup>. وإضافة إلى ذلك سنقوم بعرض موضوع أساسي ذو صلة وعلاقة مباشرة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو: نظم المعلومات الخاص بالموارد البشري، الذي يعد أداة فعالة في خدمة تكوين إطار هذه الاستراتيجية.

### نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة

#### THE RESOURCE BASED MODEL

جاء هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لعدد من المفكرين المختصين على مدى خمسة عقود من الزمن تقريباً، بدأت من قبل "سلزنيك" SELZNICK عام ١٩٥٧ ثم تلاه كل من بارني BARNEY وأميت AMIT وكابيلي CAPPILLI وبينروز PENROSE ، وبيورسل PURCELL ، ويعد هذا النموذج هو من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول.

#### فكرة النموذج العامة :

تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فتكوين استراتيجية أية منظمة إنما يتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين، وإن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري، لأنه هو الأساس والأداة الفعالة في عملية

(١) استمدت هذه النماذج من :

- JOHNE BROTON, JEFFRY GOLD, OP. CIT, P. 5, CHAPTER (1).
- MITZBERG H. AHLSHAND, B., AND LAMPEL J. STRATEGY SO FAR : A GUIDED TOURE THROUGH THE WILD OF STRATEGIC MANAGEMENT , FREE PRESS, NEW YORK, 1998, PP. 27-35.

التحقيق هذه. لذلك يطلب النموذج من منظمات الأعمال أن تولي اهتماماً كبيراً وخصوصاً بهذا المورد، لما له من دور فاعل وتأثير إيجابي في نجاح إستراتيجية منظمة الأعمال، وتحقيق المنفعة التنافسية في السوق، من منطلق أن الإنفاق على تعليمه وتدريبه وتنميته لإكسابه المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد، يتمثل بقدرة المورد البشري على التحديث والابداع اللذان هما أساس نجاح أية منظمة. ولكي يؤدي المورد البشري دوره الاستراتيجي المطلوب منه، لابد من تحليل البيئة الخارجية لمعرفة فرص الاستثمار المتاحة فيها، والمخاطر المحيطة بها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية وما تشتمل عليه من موارد بما فيها المورد البشري، لمعرفة جوانب القوة والضعف في هذه الموارد مجتمعة، وهذا لغاية هي تمكين المورد البشري في المنظمة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر البيئية المحيطة.

### مضامين النموذج :

يشتمل النموذج على عدد من المضامين فيما يلي عرض موجز لأهمها:

#### أولاً: التحليل البيئي . (١)

يشير هذا النموذج إلى أن القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تكوين أية استراتيجية هي المسح والتحليل البيئي وما تشتمل عليه من متغيرات ENVIRONMENTAL SCAN ، ويتكون هذا التحليل من شقين هما:

١- تحليل البيئة الداخلية INTERNAL ENVIRONMENT SCAN : الذي يهدف ويسعى إلى معرفة شئنين أشرنا إليهما سابقا هما: جوانب القوة المحتمل أن تتميز بها المنظمة على منافسيها، وجوانب الضعف التي تعاني منها.

٢- تحليل البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT SCAN : الذي من خلاله تتكشف ما هي فرص الإستثمار المتاحة فيها، وما هي المخاطر المحتملة التي تشكل خطراً على نشاط المنظمة وبقائها.

ويخلص النموذج بنتيجة مفادها:

---

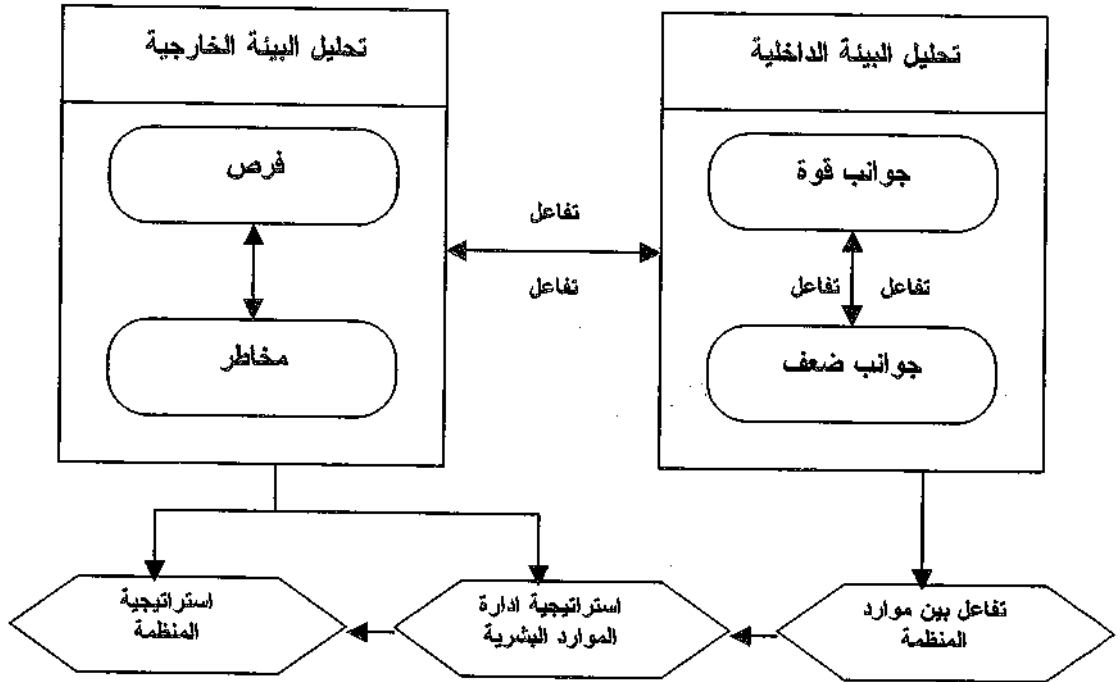
(١) أشرنا في الفصل الثاني الى التحليل البيئي بشكل موجز وسريع لضرورات عرض المواضيع فيه.

إن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية يكملان بعضهما في سبيل وضع الاستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمنظمة في السوق، فهذه القوة لا تأتي عن طريق تحليل البيئة الخارجية فحسب بل تأتي عن طريق تحليل البيئة الداخلية أيضاً، لمعرفة إمكانات موارد المنظمة التي تمتلكها، وخاصة المورد البشري، فتعرف نقاط قوتها التي تتفرد بها مواردها عن المنظمات المنافسة، وبالتالي بإمكانها استغلالها لتحقيق منافع استراتيجية تنافسية في السوق. وخلاصة القول يجد هذا النموذج بأن تكوين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة مواردها البشرية، إنما تقومان على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية، من أجل التعايش والتكيف مع البيئة الخارجية.

وفيما يلي شكل يوضح المضمون السابق:

شكل رقم (١٤)

نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة



ففي ضوء الشكل السابق نرى مدى تأكيد هذا النموذج على إعطاء المورد البشري الاهتمام الأول وضرورة تحليل إمكاناته وإعداده، واعتبار استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً في تكوين استراتيجية المنظمة، وركيزة تقوم عليها، من منطلق أن المورد البشري هو المسؤول الأول عن تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

#### ثانياً: موارد المنظمة .

اتضح لنا من المعالجة السابقة أن منظمات الأعمال تمتلك نوعين من الموارد المنتجة والمنقاة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالنوع الأول هو الموارد البشرية، والثاني الموارد المادية التي تقع مسؤولية إدارتها واستخدامها على النوع الأول، الذي يتكون من رؤساء ومروّسين. ويمثل كلا النوعين من الموارد إمكانات وطاقت المنظمة التي يدعوها بعضهم بالموارد الاستراتيجية، التي أشرنا آنفاً أنه يتوجب تحليلها لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها لدعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية.

لقد أوضح المختصون الذين وضعوا هذا النموذج، بأن خصائص موارد منظمة الأعمال تتصف بما يلي:

- ذات قيمة VALUE .
  - ذات ندرة RARITY .
  - ذاتديمومة (قدرتها على التحمل) DURABILITY .
  - متميزة DISTINGUISHABILITY .
  - القدرة (الطاقة) CAPABILITY .
  - متممة (متكاملة) COMPLEMENTARITY .
  - صعوبة الاتجار بها (بيعها) NOT EASILY TRADED .
- ثالثاً: تعليم وتدريب المورد البشري .

في ضوء الخصائص السابقة تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس تعليم وتدريب العنصر أو المورد البشري، من أجل إكسابه المعرفة، الخبرة، المهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعدم الثبات، فهي متغيرة وفق المتغيرات التي تؤثر في الصناعة والبيئة التي تنتمي إليها المنظمة، وهذا يعني أن طبيعة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات صفة

حركية، لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة بل حركية. ويمكن القول بأن استراتيجية ادارة الموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص موارد المنظمة، من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين، واعتبار أي انفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد. فعلى سبيل المثال: إذا كان أحد الموارد ذو قيمة عالية، يتوجب في هذه الحالة تعليم الموارد البشرية التعامل معه بحذر، وإذا كان نادراً يجب التعامل معه بحكمة والتركيز على استخدامه واستثماره بشكل جيد.

رابعاً: التقنية .

ويؤكد هذا النموذج على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة بفاعلية، وتحقيق الأرباح والنفع لها. كما يؤكد النموذج على ضرورة أن تكون مسألة التعلم والتدريب في المنظمة على استخدام مواردها بشكل فعال، أسرع من نظيراتها من المنظمات المنافسة لها، وذلك من أجل كسب قصب السبق منها، وتقديم كل شيء جديد للسوق، والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

خامساً: التحفيز .

وأكد النموذج في الأخير الى حد كبير على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومجابهة المخاطر، فالتحفيز الجيد يعمل على:

- تشجيع الموارد البشرية على الابتكار والابداع.
- زرع الانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة.
- زرع الولاء والالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة.
- تشجيع الموارد البشرية على العطاء.
- دفع الموارد البشرية للمحافظة على موارد المنظمة وممتلكاتها وحمايتها من العبث والضياع.

أخيراً فقد انتهى النموذج السابق إلى نتيجة أساسية مفادها ما يلي:

\* إن المسائل التي تشتمل عليها استراتيجية إدارة الموارد البشرية من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز .. الخ بمثابة ركائز تقوم عليها استراتيجية المنظمة، وهي وسائل فعالة تسهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

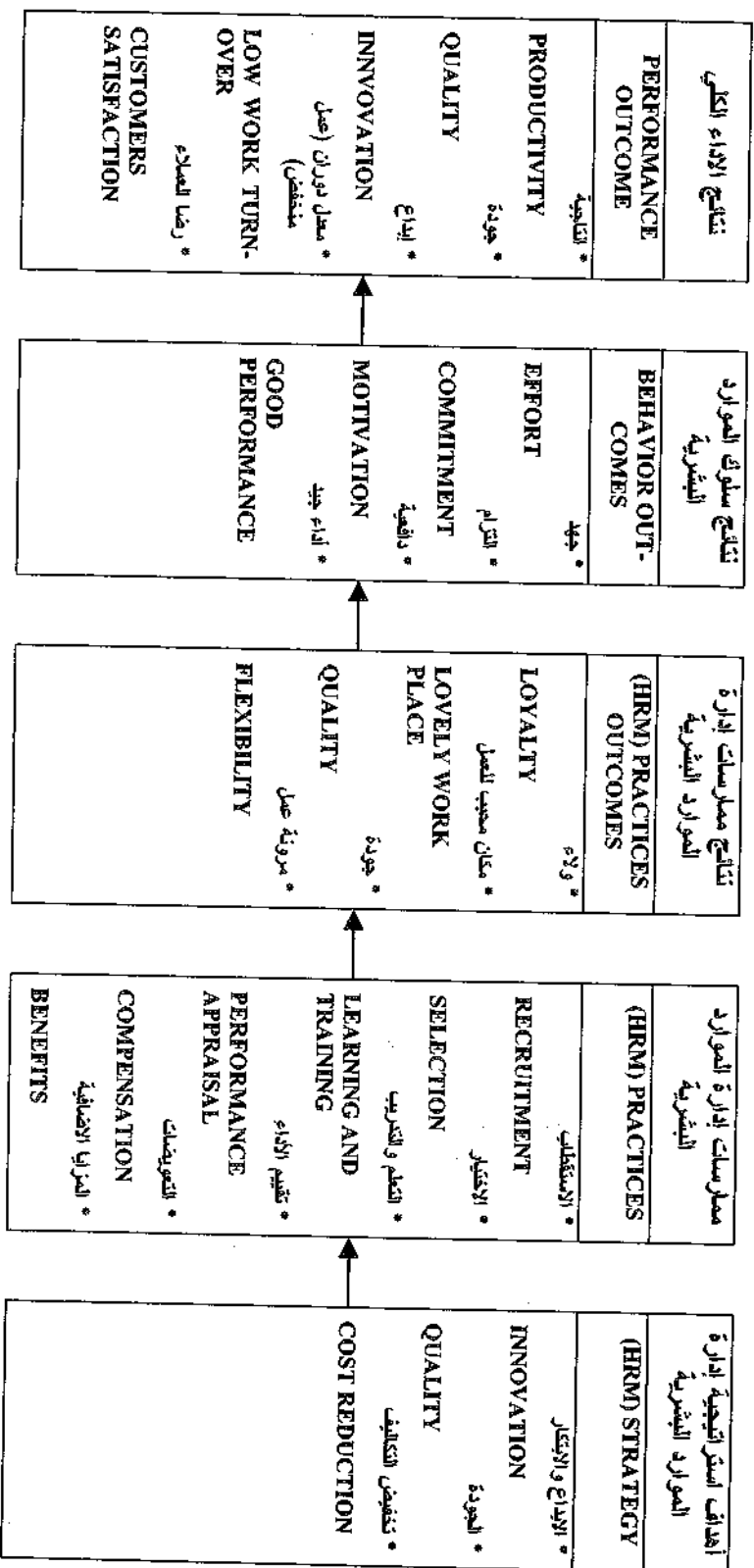
\* إن أهم مورد تمتلكه منظمات الأعمال المعاصرة هو المورد البشري فأداؤه هو الأداء الكلي للمنظمة على المدى الطويل، وله التأثير الأول والايجابي في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فإذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجية جيدة لهذه الموارد بشكل متكامل ومتوافق مع استراتيجية المنظمة، ومن خلال نتائج التحليل البيئي تمكنت المنظمة من استخدام مواردها البشري أحسن استخدام، وتمكنت عن طريقه تحقيق أفضل استخدام لبقاى مواردها، لا شك أنها ستحقق النجاح الذي تصبو إليه.

### نموذج ديفيد جست

DAVID GUST MODEL

وضع GUST نموذجه عام ١٩٩٧ بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام ١٩٨٩ وفيما يلي شكل يوضح مضمون نموذجه نعرضه في البداية ليلخص الاطار العام لهذا النموذج:

شكل رقم (١٥)  
نموذج (GUST) عن إطار استراتيجي إدارة الموارد البشرية



وفيما يلي شرح لمكونات ومضمون نموذج GUST :

\* تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية الى تحقيق ثلاث غايات أساسية تشكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارة، وهذه الغايات الأساسية ما يلي:

- تحقيق الإبداع والابتكار لدى المواد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين، وكسب حصة سوقية أكبر.

- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة، فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها وأرباحها.

- تخفيض تكلفة الانتاج من خلال ترشيد الانفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

\* ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج وتنفذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.

- إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.

- تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.

- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.

- وضع نظام تعويضات وحوافز سليم يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.

- توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.



- توفير السبل الكفيلة لدمج الموارد البشرية في المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بها.

\* نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط والمرسوم لها، ستكون الحصيلة مكونة كما يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظماتهم.

- تصبح المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.

- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

\* نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد بممارساتها:

لا شك بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد الجيدة ستعكس إيجابياتها على سلوك هذه الموارد بما يلي:

- دافعية كبيرة للعمل.

- تفاني في العمل.

- التزام في العمل.

- غيرة على سمعة ومصلحة المنظمة.

\* نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

تمثل هذه النتائج حصيلة إسهامات كل ما تقدم شرحه، وتتمثل هذه النتائج بما يلي:

- إنتاجية عمل عالية.

- جودة المنتجات.

- إبداع وإبتكار لدى الموارد البشرية ومنتجات المنظمة متطورة .

- رضا وسعادة العملاء.

- رضا وسعادة العاملين.

- انخفاض في معدل دوران العمل.

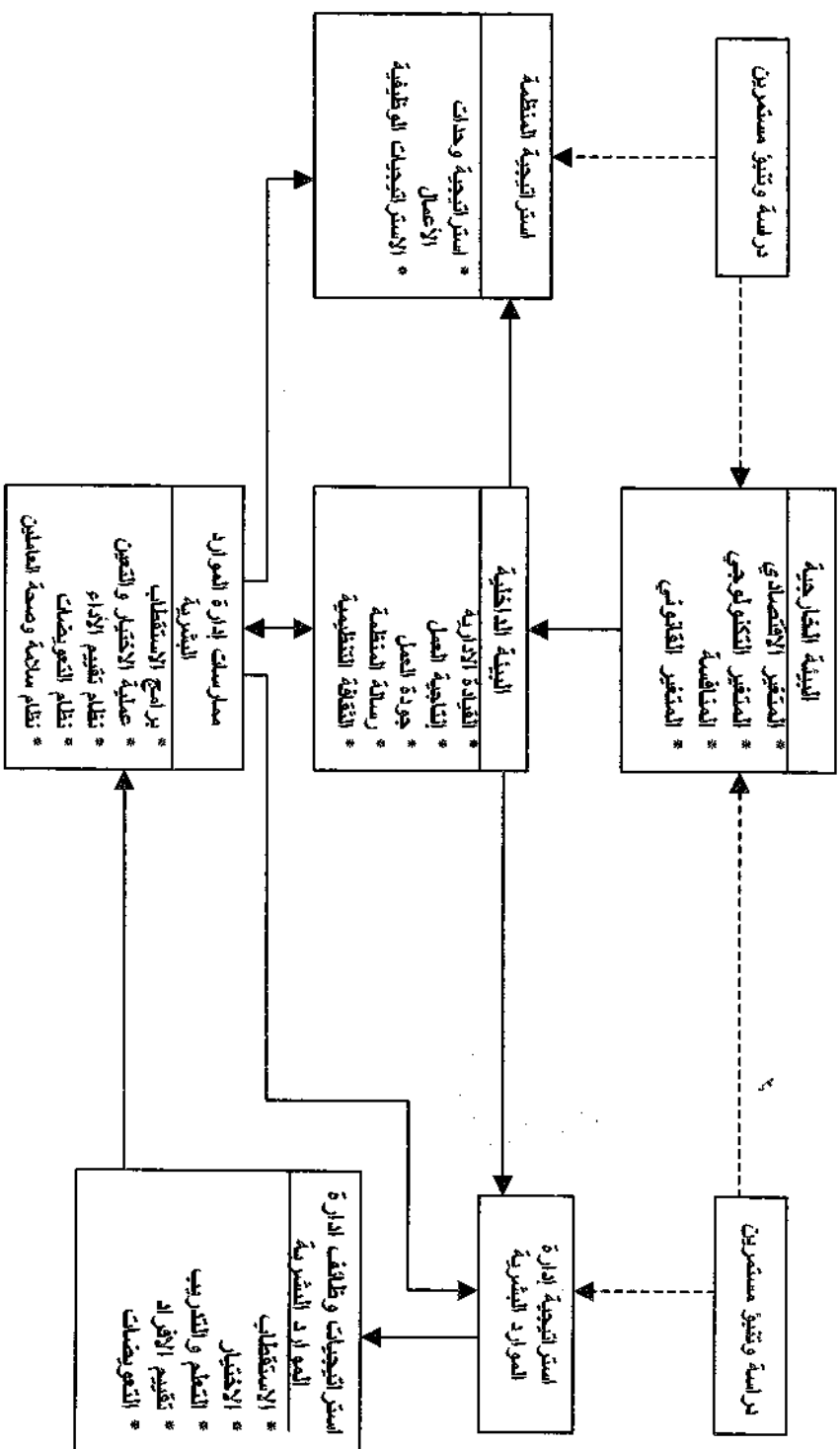
- أرباح أكبر بسبب اتساع حصة المنظمة في السوق.
- فرص نمو المنظمة أكبر.
- فرص بقاء واستمرار المنظمة أكبر.

### نموذج جامعة ووروتيش

#### WARWICH (HRM) STRATEGY MODEL

قام بوضع هذا النموذج كل من PITTGREW و HENDERY صورا من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما. ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية، سنأتي على شرح العلاقة والتأثير المتبادل بينها من خلال شرح عملية تكوين هاتين الاستراتيجيتين، وقبل الشرح نعرض للقارئ الشكل الذي يبين مضمون ومكونات هذا النموذج فيما يلي:

شکل رقم (۱۶)  
جامعة SWICH



وفيما يلي شرح لمضمون النموذج:

\* تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

\* في المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.

\* في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، وفي ضوء إمكانيات المنظمة يتم ما يلي:

١- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية، التي تشمل على إستراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها: الإنتاج، التسويق... الخ التي عن طريقها تتحقق أهداف إستراتيجية المنظمة.

٢- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى إستراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

\* تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع إستراتيجيات وظائفها وممارساتها على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة.

\* عندما تنجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجيات وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على ما يلي:

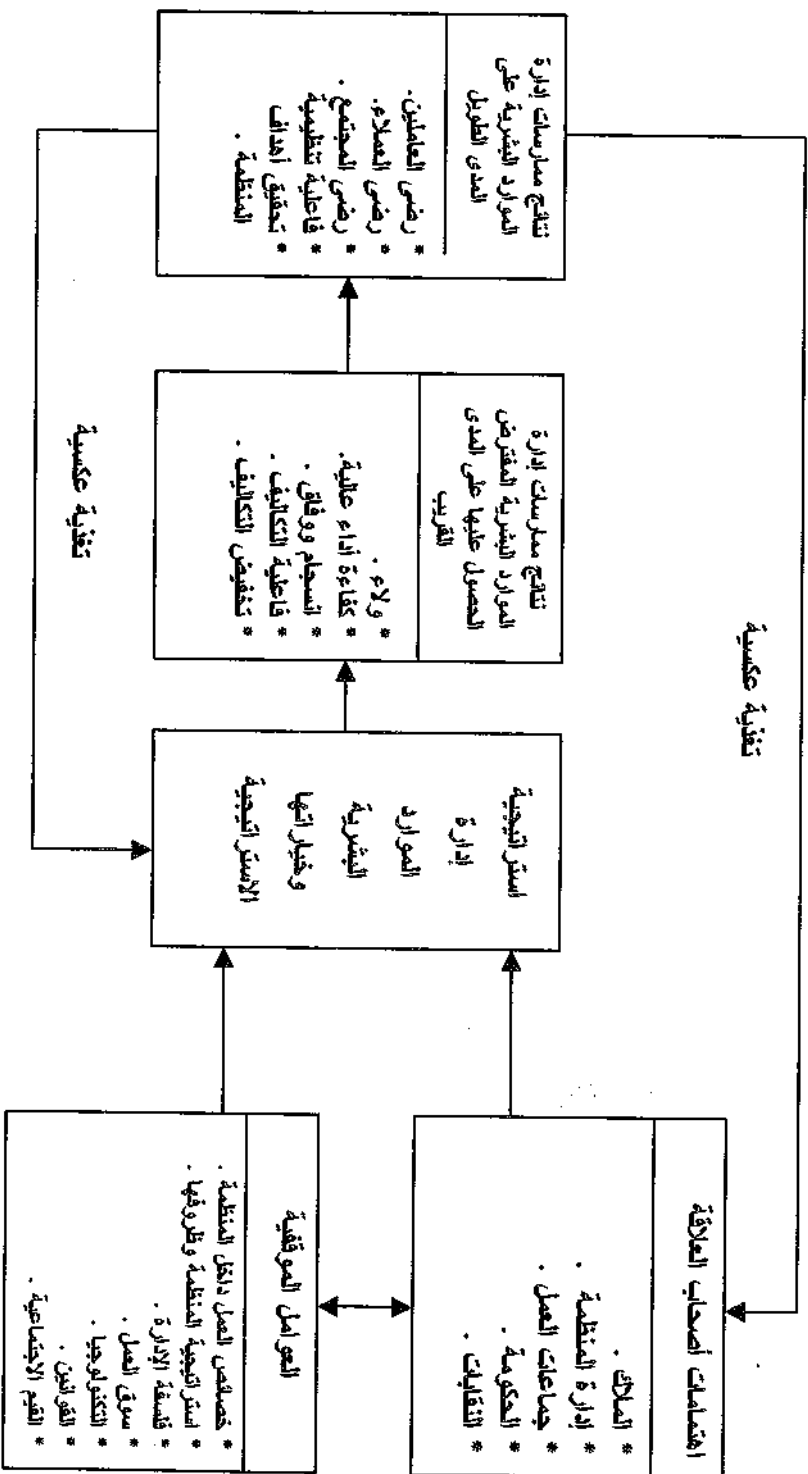
- إنجاز إستراتيجيتها.
- الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها.
- تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.
- إنتاجية عمل عالية.
- جودة منتجات

### نموذج جامعة هارفارد

#### HARVARD (HRM) STRATEGY MODEL

تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (١٧)  
نموذج جامعة هارفارد



فيما يلي توضيح لنموذج هارفارد:

\* الملاحظ من الشكل السابق أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظراً لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح

#### . SITUATIONAL FACTORS

\* تتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.
- إنسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.
- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.
- \* إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:
- رضى العملاء من خلال انتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.
- رضى العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
- رضى المحيط المجتمعي.
- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

\* يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الاستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة STAKHOLDERS والمواقف والظروف المحيطة INTERESTS.

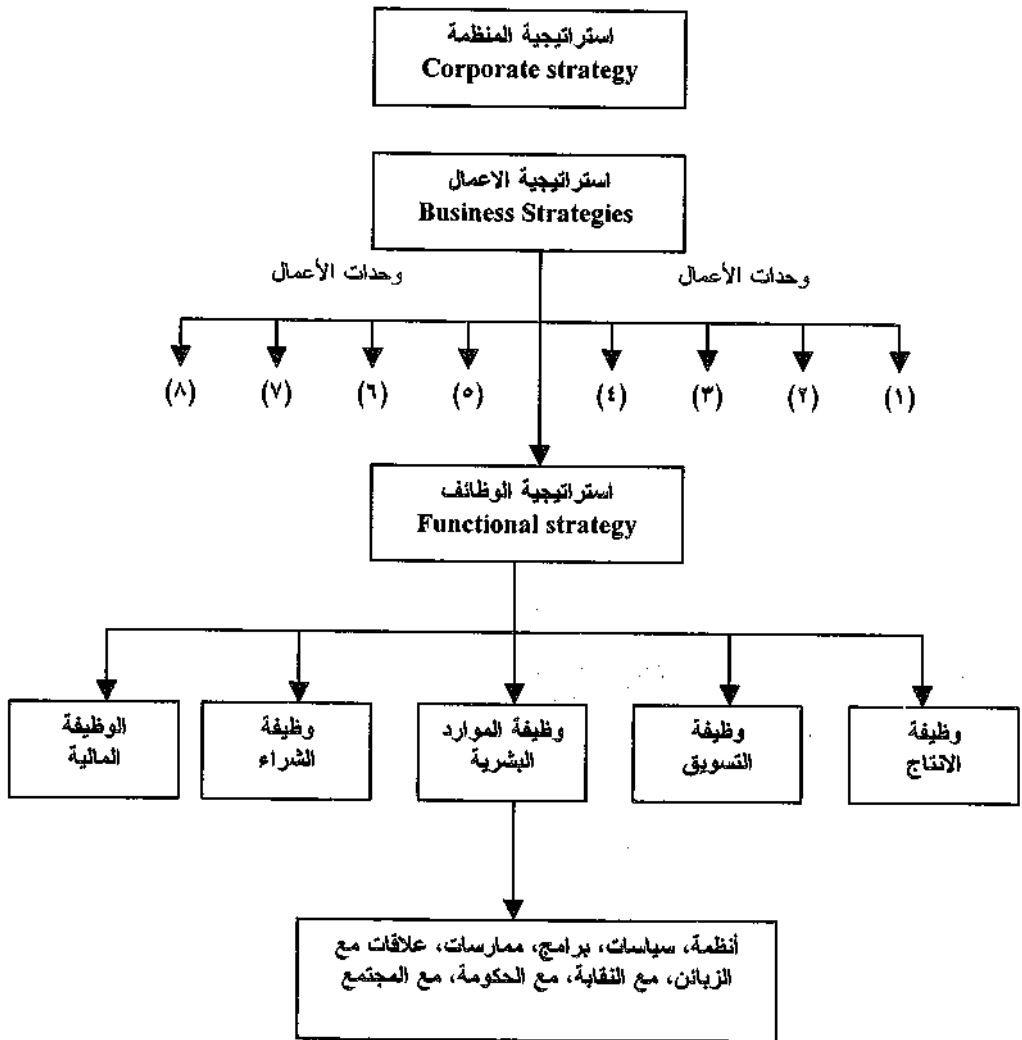
## نموذج التطابق الاستراتيجي

### THE MATCHING STRATEGIC (HRM) MODEL

تشير كلمة التطابق إلى معنى التوافق والانسجام والتكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، حيث تعتبر الأولى وفق هذا النموذج جزءاً لا يتجزأ من الثانية. وفيما يلي شكل يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (١٨)

### نموذج التطابق



يقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها: تحقيق التوافق والانسجام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية، بشكل توضع إستراتيجية الموارد بما ينسجم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ويحقق أهدافهما، هذا التوجه يستدعي بالضرورة أن تتكامل وتتلاءم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها، فعدم التطابق سيحدث تضارباً بينها، وسينعكس ذلك سلباً على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، بسبب عدم وجود التناغم والانسجام بين الاستراتيجيتين وستتخفض الفاعلية التنظيمية حتماً، وبالتالي يتأثر نجاح المنظمة.

في ظل القاعدة السابقة، يطلب نموذج التطابق، أن أي تغيير يطرأ على استراتيجية المنظمة، يستوجب بالضرورة إحداث تغيير في استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، بشكل يتطابق ويتوافق مع التعديل الأول، وهذا ينتج عنه معلومة هامة هي: إن مسألة استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية متوقف ومرهون على استقرار استراتيجية المنظمة، على أساس أن الأولى جزء من الثانية، فاستراتيجية المنظمة هي متغير مستقل، في حين أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية متغير تابع لها.

### نظام معلومات إدارة الموارد البشرية نشاط داعم لنجاح استراتيجيتها

يقوم وضع وتطوير أية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة ونجاحها على وفرة المعلومات ودقتها، حيث تنير هذه المعلومات الطريق لوضعها وتزودهم برؤية حقيقية وواقعية عن المجال الذي يضعون له الاستراتيجية. وبما أن إدارة الموارد البشرية إحدى إدارات المنظمة الرئيسة والهامة التي أصبح لها استراتيجية خاصة بها وتمثل جزءاً من استراتيجية المنظمة كما أوضحنا سابقاً، فهي بحاجة ماسة إلى تصميم نظام معلومات محوسب خاص بها يساعدها في تصميم استراتيجيتها، وذلك في ضوء معلومات كافية درجة الصحة والدقة فيها عاليتين. وسنعمد في الصفحات القليلة القادمة إلى إعطاء القارئ فكرة سريعة عن نظام معلومات الموارد البشرية، وذلك كجزء مكمل لموضوع استراتيجيتها.



## ماهية نظام معلومات الموارد البشرية :

نظام معلومات الموارد البشرية HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM عملية منظمة يتم من خلالها الحصول المستمر على البيانات المتعلقة بكافة شؤون الموارد البشرية في المنظمة، لاستخدامها كأساس وقاعدة في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بها. ويستخدم الحاسب الآلي من أجل استلام هذه البيانات ومعالجتها إلكترونياً وتحويلها إلى معلومات صالحة للاستخدام لاتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية، وتخزينها، وجعلها جاهزة عند الطلب بأقصى سرعة. ويتكون هذا النظام من ثلاثة عناصر رئيسة هي ما يلي:

### المدخلات:

وتتمثل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية التي يراد إدخالها للحاسب الآلي ومعالجتها، لجعلها صالحة للاستخدام فهي تمثل المادة الخام بالنسبة لعمل نظام المعلومات، ومن هذه البيانات على سبيل المثال:

\* بيانات ذاتية العاملين وتشتمل على:

تاريخ التعيين، تاريخ الترقيات، تاريخ العلاوات، قرارات التأديب، قرارات النقل الوظيفي.. الخ .

\* بيانات السيرة الذاتية وتشتمل على:

الاسم، العنوان، رقم الهاتف، الحالة العائلية.. الخ.

\* بيانات عن الحالة الصحية وتشتمل على:

الأمراض التي ألمت بالفرد والعمليات الجراحية التي أجريت له، والإجازات المرضية التي حصل عليها.. الخ.

\* بيانات تقييم الأداء وتشتمل على:

نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، مدى تطور وتحسن أدائه .

\* بيانات التعلم والتدريب وتشتمل على:

البرامج التعليمية والتدريبية التي خضع لها الفرد، البرامج التدريبية المقترحة له خلال حياته الوظيفية.

وتتطلب عملية جمع البيانات وإدخالها للحاسب الآلي للمعالجة تحديد ما

يلي:

- من يجمع البيانات؟
- متى يتم جمعها؟
- كيف يتم جمعها؟
- كيف يتم إدخالها للحاسب الآلي، يدوياً أم عن طريق النسخ، أم إدخال الوثيقة ذاتها، حيث يقرأها الحاسب ويخزن بياناتها.

#### المعالجة الآلية للبيانات (المدخلات):

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي الذي يحتوي على نظام المعلومات المعالج، تتم معالجة هذه البيانات إلكترونياً وإضافتها لقاعدة المعلومات الموجودة والمخزنة في الحاسوب من أجل الحفظ، وتكون المعلومات المخزنة مصنفة ومبوبة ومرتببة في ملفات وذلك بدقة عالية، حيث تتم هذه العملية بسرعة فائقة تكون بعدها المعلومات جاهزة للاستخدام.

#### المخرجات :

أي فرد يحتاج إلى معلومة ما في مجال الموارد البشرية، بإمكانه أن يحدد نوعها ويطلبها من ملفها المخزن في ذاكرة الحاسب الآلي، حيث يكون لكل ملف رمز الخاص به، وتظهر المعلومة المطلوبة مرئياً على شاشة الحاسب. وعندما يتأكد المستخدم USER منها، بإمكانه أن يطلبها من الحاسب الآلي الذي ينسخها له عن طريق الطابعة الملحقة به بعد أن يعطي المستخدم أمراً للحاسب بالنسخ **PRINT** . ونود الإشارة إلى أن طلب المعلومات من النظام لا يكون محصوراً بمكان معين، بل يمكن طلبها من أية رقعة في العالم عبر شبكات الانترنت. ونود لفت النظر في هذا المقام إلى أنه أصبح يستخدم الأنظمة الذكية في مجال نظام معلومات الموارد البشرية التي تقوم بربط المعلومات بعضها مع بعض وتحللها وتستخلص النتائج وتتخذ القرار المناسب.

## نظام معلومات الاستقطاب:

ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية من أنظمة فرعية فيما يلي أمثله عنها:

يوفر هذا النظام الفرعي قائمة بالوظائف الخالية في المنظمة، ومسمياتها، وتعريف كل منها، والمزايا الوظيفية المحددة لها، حيث يمكن لمن يريد التقدم لطلب التوظيف، الحصول على هذه المعلومات عن طريق الحاسب مباشرة.

## نظام معلومات المتقدمين لطلب التوظيف:

هذا النظام عبارة عن قاعدة معلوماتية يحفظ فيها المعلومات الأساسية المتعلقة بكل شخص تقدم بطلب للتوظيف في المنظمة، حيث تؤخذ من سيرتهم الذاتية التي زودوا بها المنظمة. ويمكن من خلال هذه القاعدة من المعلومات اختيار الأفضل وطلبه لدخول الاختبارات وعمليات الفحص للتأكد من مدى صلاحيته للتعيين .

## نظام معلومات الاختيار:

يشتمل هذا النظام الفرعي على معلومات تتعلق بأنواع المقابلات التي ستجرى مع المتقدمين للتوظيف، وكذلك أنواع الاختبارات التي سيدخلوها ومواعيدها وكيفية التقدم إليها، ونتائجها. ويمكن لأي فرد الحصول على هذه المعلومات عن طريق الحاسب الآلي، وخاصة نتائج الاختبارات. وقد استخدمت بعض المنظمات أنظمة ذكية تقوم (بدون تدخل بشري) بإجراء الاختبارات للمتقدمين للتوظيف، وتعطيهم النتيجة مباشرة بعد انتهاء الاختبار. لقد خفض هذا النظام والى حد كبير تكلفة عمليات الاختيار في المنظمات.

## نظام معلومات تقييم الأداء:

تعمل المنظمات الحديثة على حفظ نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في نظام خاص محوسب، يساعدها في متابعة مراحل تطور أداء العاملين خلال حياتهم الوظيفية، ويمكنها من اتخاذ قرارات الترقية ومنح العلاوات والحوافز. كما يساعدها في معرفة من هم العاملين الذين بحاجة إلى تدريب لتلافي نقاط الضعف في أدائهم، وتحديد الأفراد أصحاب الأداء الضعيف الذين لا جدوى من تحسينه ويستوجب الأمر الاستغناء عن خدماتهم. أخيراً يساعد هذا النظام على حفظ كافة المعلومات المتعلقة بالتطلعات المقدمة تجاه بعض نتائج التقييم، وأسماء أصحابها، ولمن قدمت، ونتائج البت فيها.

## مزايا نظام معلومات الموارد البشرية :

فيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من وراء نظام معلومات موارد بشرية محوسب:

- \* الحصول على معلومات مرتبة، محللة، مبوبة، مصنفة، ودقيقة تساعد على وضع استراتيجية موارد بشرية جيدة.
- \* سرعة الحصول على المعلومات واستثمار عنصر الوقت.
- \* الحصول على المعلومات بأدنى تكلفة.
- \* تقليص حجم الورقيات المتداولة في العمل إلى أدنى حد.
- \* توثيق المعلومات والحفاظ عليها من التلف أو الضياع أو العبث بها.
- \* تقليل عدد الموظفين اليدويين مما يقلل من تكلفة العمل.
- \* خلق علاقات مباشرة بين العاملين من خلال شبكة الحاسب الآلي.
- \* قرارات أكثر صواباً.
- \* تقليل تكلفة الاتصال.
- \* تقليل الجهد في الحصول على المعلومات لأدنى حد.
- \* توفير درجة عالية من اللامركزية في الحصول على المعلومات وتقديم خدمات الموارد البشرية.
- \* إحداث التكامل بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- \* تسريع تنفيذ العمل واتخاذ القرارات وحل المشاكل منها على سبيل المثال: إعداد قائمة الرواتب والأجور، معرفة مدى نجاح عمليات التدريب، معرفة من سيحال على التقاعد خلال العام.. الخ .

## أسلوب استخدام نظام معلومات الموارد البشرية :

يتم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وفق أحد الاتجاهات الثلاثة التالية:

## استخدام مركزي:

بموجب هذا الاتجاه لا يحق لأي فرد الدخول على النظام للحصول على أية معلومات يريدتها، إلا بعد الحصول على تصريح مسبق من جهة أو أكثر صاحبة الحق بمنح التصريح.

## استخدام لامركزي مطلق :

بموجب هذا الاتجاه يحق الدخول على النظام والحصول على المعلومات لأي شخص يعمل في المنظمة، ويتبع هذا الأسلوب بشكل خاص في المنظمات التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة.

## استخدام لامركزي نسبي:

نظراً لسرية بعض المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتزام المنظمة بهذه السرية وعدم تعريضها للمسؤولية في نشر هذه المعلومات، يحجب عادة الحصول على هذه المعلومات الشخصية، حيث لا يمكن الحصول عليها إلا بإذن مسبق، ووفق إجراءات أمنية محددة أهمها ما يلي:

- تحديد نوعية المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها وهي المعلومات السرية إلا بإذن مسبق.

- تحديد من له الحق في الدخول على النظام؟

- تحديد الجهة التي يحق لها منح التصريح بالدخول على النظام.

- تحديد المعلومات المصرح الحصول عليها بدون إذن.

## تصميم نظام معلومات الموارد البشرية :

تشتمل عملية التصميم على الخطوات التالية:

### التخطيط:

ويشتمل على تحديد ما يلي:

\* تحديد غايات النظام.

\* تحديد القرارات التي سيستعان بالنظام عند اتخاذها.

## متطلبات النظام:

ويشتمل على ما يلي:

\* تحديد نوع البيانات المراد جمعها والتي سيعالجها الحاسب الآلي ويحولها الى معلومات صالحة للاستخدام.

\* تحديد مصادر الحصول على البيانات.

\* تحديد من سوف يجمع البيانات ومواصفاته؟

\* تحديد كيفية الحصول على البيانات؟

تصميم أسلوب استخدام النظام:

ويشتمل على تحديد ما يلي:

\* من الذي سوف يستخدم النظام ومواصفاته؟

\* كيف سيدخل مستخدمو النظام إليه؟

\* كيف تخزن المعلومات في النظام؟

\* كيف تحدث معلومات النظام والفترة الزمنية التي تفصل بين تحديث وآخر.

تصميم النظام من الناحية الفنية:

ففي ضوء الإجابات السابقة يتم تصميم نظام الـ SOFTWARE والبرمجة اللازمة لتفعيل عمله.

إختيار النظام :

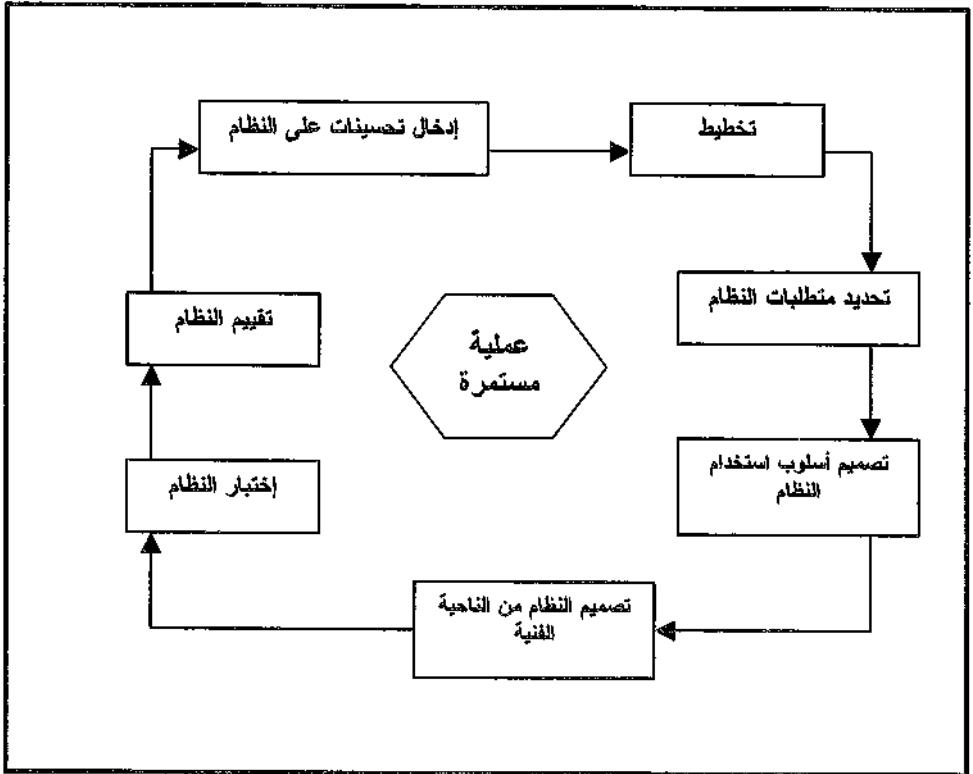
يجري اختيار النظام من خلال استخدام أو تجربة عدة مواقع فيه، للوقوف على جاهزيته للعمل.

تقييم النظام بعد استخدامه:

والغاية من ذلك معرفة مدى فاعلية وكفاءة عمل النظام، حيث من خلال نتائج التقييم يمكن إدخال تحسينات مستمرة عليه لزيادة فاعلية أدائه.

وفيما يلي شكل توضيحي لما سبق شرحه:

شكل رقم (١٩)  
عملية تصميم نظام معلومات الموارد البشرية







## الفصل الرابع

### آفاق هيكلية الأعمال والوظائف

#### محتوى الفصل

- طبيعة هيكلية الأعمال والوظائف.
- مدخل هيكلية الأعمال والوظائف التقليدي.
- المدخل السلوكي في هيكلية الأعمال والوظائف.
- مدخل إعادة هيكلية خطوط الإنتاج.
- الاتجاه المعاصر في هيكلية الأعمال والوظائف.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- هل اختلفت الاتجاهات الفكرية المعاصرة عن التقليدية في مجال هيكلية الأعمال والوظائف؟
- هل هناك أسس وضوابط لنجاح هيكلية الأعمال والوظائف؟
- ما هو سر نجاح التجربة اليابانية في هيكلية الأعمال والوظائف؟
- هل هناك تداخل في مفاهيم مداخل هيكلية الأعمال والوظائف المعاصرة؟
- هل يمكن القول بأن لهيكلية الأعمال والوظائف إستراتيجية؟



## طبيعة هيكله الأعمال والوظائف

### ماهية العمل :

العمل مصطلح شائع الاستعمال في كافة ميادين الحياة داخل المجتمعات قاطبة، فنسمعه في المصنع، في المنزل، في المشفى، في الجامعة، في منظمة دولية.. الخ، فما هو معنى هذا المصطلح؟ في الواقع يشتمل هذا المصطلح على معنيين اثنين هما:

#### العمل من حيث معناه العام:

هو نشاط إنساني ذهني وعضلي بأن واحد، يقوم به أو يؤديه شخص واحد أو مجموعة أشخاص، من أجل تحقيق غاية معينة، فما يقوم به مندوب المبيعات في الشركة هو عمل، ورعاية الأبوين لأطفالهما عمل، وتنظيف حديقة المنزل عمل أيضاً.

#### العمل من حيث معناه الاقتصادي:

وحدة عمل متكاملة تشتمل على عدد من الوظائف أو الأعمال أو المهام، مطلوب منها إنجاز عمل كلي من بدايته وحتى نهايته وفق مراحل تقسيمه لتحقيق هدفه. وينفذ من خلال جهد أو نشاط عضلي وذهني يقوم به فرد أو مجموعة أفراد في مكان معين وزمن محدد لتحقيق هدف ما، وفق تعليمات وقواعد محددة بشكل مسبق، ولقاء هذا النشاط أو الجهد يحصل من يؤديه على عائد مالي ومعنوي بأن واحد.

فعلى سبيل المثال وليس الحصر، تعتبر رعاية الأبوين لأطفالهما عمل من حيث معناه العام، لكن لا يعتبر عملاً اقتصادياً، في حين لو أن أحدهما قام بتربية طفل لدى عائلة أخرى لقاء تعويض مالي، يمكن في هذه الحالة اعتباره عملاً اقتصادياً. كذلك الطاهي الذي يطهو الطعام في فندق فنشاطه هو عمل اقتصادي، أما عندما يطهو الطعام لأولاده في منزله، في هذه الحالة لا يعتبر عمله نشاطاً اقتصادياً. في ضوء ذلك فجميع النشاطات الطوعية والخيرية هي أعمال ليست اقتصادية، فصحيح أن من قام بها قد حصل على تعويض معنوي على شكل رضى نفسي، إلا أنها ليست اقتصادية، لأنها لم تحقق لهم دخلاً مالياً.

بالطبع وفي ضوء توضيح المعنيين السابقين، فمجال اهتمامنا وشرحنا في هذا الفصل هو المعنى الثاني، الذي يعبر عن طبيعة وماهية الأعمال في المنشآت (المنظمات الاقتصادية) سواء أكانت تنتج سلعاً أو تقدم خدمات لأبناء المجتمع. في ظل ما تقدم يمكننا الآن أن نحدد مضمون العمل من وجهة النظر الاقتصادية التي هي محور اهتمامنا بما يلي:

### العمل هو:

\* نشاط انساني يتمثل بجهد ذهني وعضلي بأن واحد يسعى إلى تحقيق هدف محدد بشكل مسبق.

\* ينفذ خارج البيت في مكان محدد يدعى بالمنظمة التي تعمل ضمن مجتمع وبيئة معينة.

\* ينفذ في أوقات محددة نهاراً أو مساءً أو ليلاً.

\* يؤدي في ظل علاقات اجتماعية مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.

\* يخضع تنفيذه إلى أنظمة وقواعد وتعليمات محددة مسبقاً.

\* يتكون من وظيفة (مهمة) واحدة أو من عدة وظائف (مهام) تنفذ بشكل متكامل بأسلوب أو بطريقة معينة لتحقيق هدف محدد، وتتحدد المهام في ظل العمل المطلوب إنجازه.

\* يؤديه إما شخص واحد وهنا يتكون العمل من وظيفة (مهمة) واحدة، أو عدة أشخاص بحيث يؤدي كل فرد مهمة أو وظيفة محددة، أو يؤديه وحدات إدارية.

\* يخضع لرقابة وتقييم من قبل الآخرين باستخدام معايير أداء معروفة مسبقاً.

\* يتقاضى من ينفذه تعويضاً مالياً ومعنوياً (على شكل رضى) بأن واحد، لقاء الجهد الذهني والعضلي المبذولان في أدائه، فالجهد هو بمثابة مدخلات يقدمها من يؤدي العمل، والتعويض هو مخرجات للمدخلات يحصل عليها من أدى العمل وفق المعايير المطلوبة.

لنتساءل الآن في ظل ما شرحناه آنفاً حول معنى العمل من جانب مفهومه الاقتصادي الذي هو محور اهتمامنا: ما الذي يقصد بمصطلح الوظيفة؟

الوظيفة عمل اقتصادي على شكل مهمة أو دور محدد تسعى لتحقيق غاية معينة، يؤديها شخص أو أكثر، فيتحمل (يتحملوا) أعباءها ومسؤولياتها ويمارس سلطاتها، وهي تعبر إما عن مهمة صغيرة يؤديها فرد واحد أو عن مهمة كبيرة مكونة من مهام فرعية يؤديها عدة أفراد، مع الإشارة إلى احتمال وجود وظيفة

واحدة مسند لها مهمة واحدة لكن يؤديها عدة أشخاص، فعدد الأفراد الذين يؤدون الوظيفة الواحدة يتحدد بحجم أو عبء العمل المناط بها، فالبرمجة في شركة الكترونيات كبيرة على سبيل المثال هي وظيفة واحدة، لكن يمكن أن يعمل فيها مئة مبرمج (أو أكثر أو أقل) لأن حجم العمل كبيراً.

في ضوء ما تقدم نخلص إلى نتيجة مفادها ما يلي:

إن مصطلحا العمل والوظيفة مصطلحان مترادفان يحملان نفس المعنى من الناحية الاقتصادية، وإن كان بعضهم يشير إلى أن مصطلح العمل أعم وأشمل من مصطلح الوظيفة وهذا يمكن قبوله عندما نتحدث عن عمل المنظمة ككل، وكلاهما العمل والوظيفة يؤديان مهمة إما أن تكون صغيرة أو كبيرة، فعندما تكون المهمة كبيرة، فهناك احتمال أن تكون مكونة من عدة مهام (أعمال أو وظائف) ودخل العمل أو الوظيفة الواحدة يمكن أن يعمل شخص واحد أو عدة أشخاص، فهذا يتوقف على حجم أو عبء العمل المناط بهما. ولكل عمل أو وظيفة هدف محدد يجب السعي إلى تحقيقه من قبل من يؤديهما، وهنا يترتب عليهما مسؤوليات محددة، ويحق لمن يؤديهما ممارسة صلاحيات محددة. في ضوء ذلك يمكننا أن نستخدم المصطلح التالي كعنوان لهذا الفصل وهو الرابع تصميم الأعمال والوظائف.

ماذا الآن عن معنى مصطلح عمل المنظمة ORGANIZATION WORK الذي نحن بصدد شرح كيفية تصميمه؟

عمل المنظمة وأياً كان طبيعة نشاطها الاقتصادي، هو مهمة كبيرة وكلية تعبر عن نشاطها الذي تؤديه في المجتمع أو البيئة، من أجل تحقيق هدف استراتيجي هو رسالتها المستقبلية، وهذه المهمة الكلية مجزأة إلى أعمال أو وظائف رئيسية تمثل ما تقوم به أو تؤديه كالإنتاج، والتسويق، والشراء، والتخزين.. الخ. وتقع هذه الوظائف والأعمال الرئيسية في المستوى الإداري الأول من الهيكل التنظيمي. تجزئ الأعمال أو الوظائف الرئيسية إلى وظائف أو أعمال فرعية يشكل مجموعها التقسيمات (الوحدات) الإدارية التي يتكون منها المستوى الإداري الثاني الذي يدعى بالإدارة الوسطى، التي تجزئ هي أيضاً إلى أعمال ووظائف فرعية أصغر، ليتشكل منها مستوى الإدارة المباشرة وهي المستوى الإداري الثالث في هيكل المنظمة التنظيمي، وتصل تجزئة الأعمال والوظائف إلى قاعدة الهرم التنظيمي، التي يكون

فيها أعمالاً ووظائف (مهام) صغيرة محددة، كل مجموعة منها تكون تابعة لمشرف واحد يشرف ويتابع من يؤديها من أفراد.

من خلال ما تقدم يتضح لنا، بأن عمل المنظمة الكلي يجرى إلى أعمال ووظائف من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته عبر المستويات التنظيمية التي يشتمل عليها، وكل عمل أو وظيفة يتكونا من مهام تعمل بشكل متكامل لانجاز هدف محدد لهما، وتقع عليهما مسؤوليات ويمارس فيهما سلطات معينة. وبهذه الصورة نجد أن عمل المنظمة نظام كلي يشتمل على أعمال ووظائف فرعية تتعاون وتتكامل وتتناسق مع بعضها من أجل تحقيق هدف العمل الكلي للمنظمة وهو رسالتها المستقبلية. ولكي تحقق أعمال ووظائف المنظمة هذه الرسالة، يستوجب الأمر من إدارة الموارد البشرية أن تصمم لكل عمل أو وظيفة سواء أكانا رئيسان أو فرعيان، الدور الذي يتوجب عليهما القيام به من قبل الأفراد الذين يعملون فيهما، وذلك بشكل جيد ووفق أسس علمية، واستحداث طرق عمل معاصرة متطورة، ليمارس الأفراد أدوار أعمالهم ووظائفهم بشكل فعال، لتحقيق الأداء ذي المستوى العالي والفاعلية التنظيمية للمنظمة ككل.

### تعريف هيكل الأعمال والوظائف :

الهيكل هي تصميم لأعمال ووظائف المنظمة وهي نشاط أساسي تمارسه كافة أنواع المنظمات، وتأخذ شكل عملية فنية إدارية بأن واحد تسهم فيه إدارة الموارد البشرية وتشرف على تطبيق نتائجه. ويتم من خلال هذا النشاط تحديد الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي تؤدي داخل المنظمة، وهذه الأطر توضح الدور الذي يؤديه كل منها، وتشتمل هذه الأطر على تحديد ما يلي:

\* عدد ونوع الأعمال والوظائف الرئيسية التي ستؤدي داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.

\* أهداف الأعمال والوظائف الرئيسية التي توضح الانجازات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وعمل.

\* طبيعة الأعمال والوظائف من حيث خصائصها.

\* المراحل (الخطوات) التي ينجز بها العمل الواحد من بدايته وحتى نهايته، وتحديد عدد ونوع الوظائف أو المهام المطلوبة لانجاز هذه المراحل أو الخطوات، وتحديد هدف ودور كل مرحلة وخطوة منها من أجل تحقيق هدف العمل الكلي.

\* معايير أداء الأعمال والوظائف التي على أساسها تتم عمليات تقييم إنجازات كل منها.

\* حجم ونطاق الواجبات المناطة لكل عمل ووظيفة ونطاق المسؤولية المرتبة عليها.

\* أسلوب أداء الأعمال فيما إذا كان فردياً أم جماعياً.

\* كيفية أداء الأعمال والوظائف في ضوء المراحل أو الخطوات المحددة لانجاز كل منها

\* الآلات والمعدات التي سوف تستخدم في الأعمال والوظائف.

\* البيئة والمناخ المادي والمعنوي التي ستؤدى فيها الأعمال والوظائف.

ويراعى عند تصميم أطر أو أدوار الأعمال والوظائف، أن يحقق التصميم عملية إنصهار وإندماج هذه الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات مع بعضها في بوتقة واحدة هي الوظيفة أو العمل الواحد، بشكل يتمكن من يؤديها من تحقيق الإبداع والابتكار فيهما، وأيضاً تحقيق التعاون والانسجام مع باقي الأعمال والوظائف، في مسعى لتحقيق أهداف المنظمة الكلية التي تعمل جميع وظائفها في خدمة إنجازها.

في ضوء ذلك يمكننا القول بأن معيار نجاح تصميم الأعمال والوظائف الأساسي هو مدى قدرته على إتاحة الفرصة لمن يؤديها لإظهار إمكاناته وقدراته، وتفسير طاقات الإبداع والابتكار لديه وتحقيق التكامل والانسجام بينها جميعها، لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة المنشودة.

ونود الإشارة إلى أن تصميم الأعمال يتم على مستويين اثنين هما:

الأول: التصميم العام لعمل المنظمة ORGANIZATION WORK DESIGN ويتم فيه تحديد الأطر العامة لأعمال ووظائف المنظمة الرئيسة التي تؤديها لتحقيق أهدافها.

الثاني: التصميم التفصيلي JOB DESIGN ويتم فيه تصميم الأعمال والوظائف الفرعية التي تشتمل عليها الأعمال الرئيسة التي جرى تصميمها في التصميم العام، حيث يجري التصميم لكل عمل ووظيفة كل على حده.

## نشأة وتطور هيكله الأعمال والوظائف :

تعود النشأة الأولى لتصميم الأعمال والوظائف للمفكر الاقتصادي المعروف آدم سميث ADAM SMITH عندما قام بتصميم العمل في مصنع للدبابيس سنة ١٧٧٦ على أساس تقسيمه الى أعمال (مهام) رئيسة وتخصيص قسم صناعي لأداء كل عمل رئيس، وداخل كل قسم صناعي قسم العمل فيه الى جزئيات (أعمال صغيرة) بشكل جعل كل عامل يتخصص بأداء جزئية، أو عمل صغير بسيط كوسيلة لرفع المهارة في أداء العمل وتسريعه ورفع إنتاجيته.

بعد آدم سميث جاء شخص آخر يدعى "تشارلز بابيج CHARLES BABBAGE" حيث أضاف شيئاً لما قدمه سميث، وهو أنه فنت العمل أو الجزئية الواحدة الى جزئيات (مهام) متناهية في الصغر، ليكون أداؤها أكثر سهولة وبساطة وسرعة من قبل العامل، لتحقيق مستوى أعلى في إنتاجية العمل. وقد هدف بابيج من وراء ذلك، استخدام عمال غير مهرة من ذوي الأجور المنخفضة، فجزئية العمل البسيطة لا تحتاج إلى عامل ماهر، وفي هذه الحالة تمكن بابيج من خفض تكلفة العمل والإنتاج.

ومع بداية القرن العشرين الماضي زاد الاهتمام بموضوع تصميم الأعمال، فظهر فريدريك ونسلو تيلور FREDERICK W. TALOR " عام ١٩٠٨ بمفهوم تصميم الأعمال، فاستحدث بما سمي آنذاك "دراسة الحركة الزمن" التي من خلالها حددت الحركات التي يتوجب على العامل القيام بها أثناء أدائه لعمله، والزمن اللازم التقيد به لتنفيذ كل حركة.

وفي عام ١٩١٨ طور "هنري فورد HENRY FORD" مؤسس مصنع فورد لصناعة السيارات مفاهيم "تيلور" فقام بتصميم أعمال مصنعه على شكل خط إنتاج تجميعي مقسم إلى مراحل تصنيع فيها أعمال متعددة، وبشكل تؤدي كل مرحلة وما تشتمل عليه من أعمال عملاً إنتاجياً معيناً، تقوم بتسليمه للمرحلة التالية، وهكذا للمرحلة الأخيرة، بحيث ينساب العمل الإنتاجي على خط الإنتاج بسهولة.

جاء بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، التي قدمت مفهوم العمل الإنتاجي الجماعي، ثم تلاها المدرسة الأمريكية في مجال إغناء الأعمال، ومن ثم المدرسة اليابانية، وانتهى الأمر بمدرسة "مايكل هامر وتشامبي اللذان قدما مفهوماً جديداً لتصميم الأعمال والوظائف وهو هندسة الأعمال، وسوف نقوم في الصفحات القادمة تحت عناوين مداخل تصميم الأعمال بشرح هذه المداخل الفكرية في هذا المجال.



## خصائص وانعكاسات هيكل الأعمال والوظائف المعاصرة :

تتصف هيكل الأعمال والوظائف الجيدة بمجموعة من الخصائص الهامة، التي يجب أن تتوفر فيها لتحقيق الفوائد المرجوة منها، التي يشكل مجموعها انعكاسات التصميم الفعال على ممارسي الأعمال والوظائف وعلى المنظمة ككل. وسنعرض فيما يلي أهم هذه الخصائص وانعكاساتها الايجابية فيما يلي:

**الخصائص :**

\* تصميم العمل الفعال هو الذي يترجم ويعكس ثقافة المنظمة التنظيمية وفلسفتها الادارية التي تدار وتنفذ الأعمال في ظلها، ذلك لأن التصميم كما عرفناه ، يعكس الأطر العامة لما تقوم به وتؤديه الموارد البشرية من مهام وممارسات داخل المنظمة.

\* أن يحدد التصميم أهداف الأعمال والوظائف المطلوب إنجازها منها بوضوح ودقة، وبشكل يبين فيه مدى أهمية كل وظيفة أو عمل وسبب وجودها، وعلاقتها مع بعضها بعضا، ومدى اسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.

\* أن يراعي التصميم الدقة والوضوح في تحديد الواجبات المطلوبة من الأعمال والوظائف، بحيث لا تكون فيها ازدواجية أو تداخل، وبشكل توضح ما هو المطلوب أداءه من ممارستها، في سبيل إنجاز أهدافها، فالواجبات تتحدد في خدمة الأهداف.

\* أن يوفر التصميم عنصر التحدي في ممارسة الأعمال والوظائف من قبل شاغليها أو من يعمل فيها، وهذا يعني أن يعمل مضمونها على إثارة الحماسة في نفوس شاغليها على تقبل التحدي والصعاب وبذل الجهود.

\* أن يعمل التصميم على تقجير إمكانات وطاقات ممارسي (شاغلي) الاعمال والوظائف.

\* أن يوفر التصميم التنوع في استخدام المهارات SKILL VARIETY أي امكانية استخدام عدة مهارات في العمل أو الوظيفة الواحدة من قبل ممارسيها، بحيث تسهم هذه المهارات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف العمل.

\* أن يحدد التصميم ماهية وطبيعة الأعمال والوظائف TASK IDENTIFY، وهل سيؤدي شاغل أو شاغلو هذه الوظائف جزءاً من العمل أو المهمة أم سيؤديها كاملة من بدايتها وفي نهايتها.

\* أن يعمل التصميم على توفير الاحساس بالأهمية JOB SIGNIFICANCE لممارسي الأعمال والوظائف قدر المستطاع، مع الإشارة الى أن هذه الأهمية ستكون متفاوتة من عمل ووظيفة لأخرى حسب موقعها في الهيكل التنظيمي وطبيعتها.

\* أن يوفر التصميم لممارسي الأعمال والوظائف درجة جيدة من الاستقلالية AUTONOMY ويقصد بهذه الخاصية أن يوفر التصميم إمكانية تحكم وسيطرة ممارسو الأعمال والوظائف بأداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، في مسعى لتحقيق الحرية والمرونة في أداء الأعمال والوظائف.

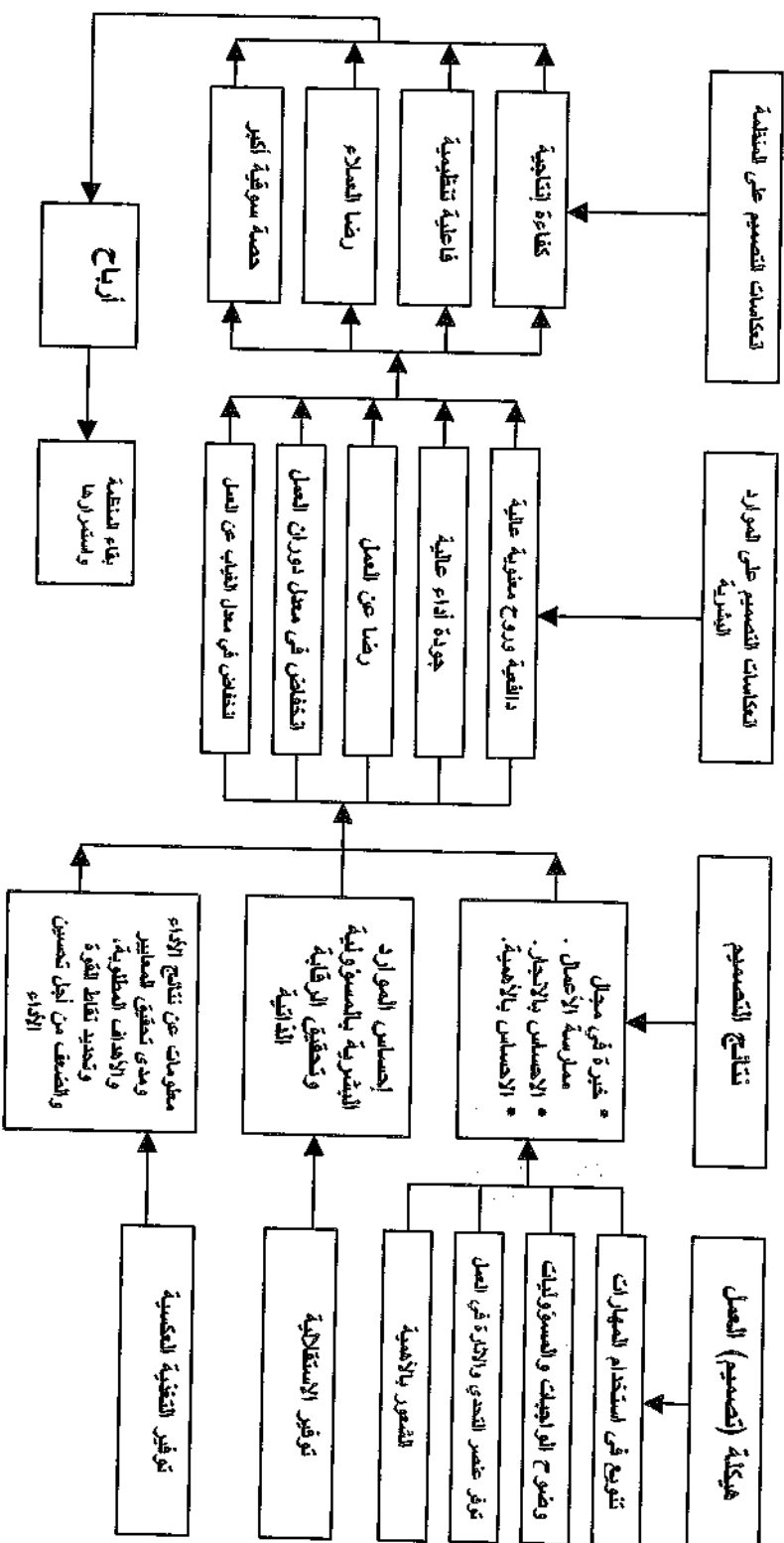
\* أن يوفر التصميم التغذية العكسية FEED BACK لممارسي الأعمال والوظائف عن نتائج أدائهم، ليعرفوا حقيقة هذا الأداء وقيموا أنفسهم، ويسعوا لتطوير أدائهم.

ويمكن القول أخيراً بأن هيكلة الأعمال والوظائف الفعالة هي: التي ترفع من معنويات ممارسيها، وتخلق لديهم الدافعية الإيجابية والرغبة في العمل بجد ونشاط وفاعلية، بشكل يؤدي إلى اندماجهم وحبهم لأعمالهم.

#### الانعكاسات :

عندما تؤدي هيكلة الأعمال والوظائف دورها بشكل فعال في تحديد أطر ومضامين العمل داخل المنظمة وفق ما شرحناه آنفاً، فسوف تتحقق انعكاسات إيجابية على الموارد البشرية التي تؤدي وتمارس هذه الأعمال والوظائف بشكل مباشر وعلى المنظمة بشكل غير مباشر، ويمكن عرض هذه الانعكاسات في الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم (٢٠)  
إنكسارات هيكلية الأعمال والوظائف



ونود الإشارة أخيراً، إلى أن هناك مداخل كثيرة متعددة تمثل اتجاهات فكرية وعملية متنوعة تم تطويرها عبر مئة سنة من الزمن، طبقت في المنشآت الصناعية اليابانية والأمريكية والأوروبية والكندية.. الخ، وسوف نأتي على شرح هذه الاتجاهات بعد قليل تحت عنوان مداخل هيكله الأعمال والوظائف، حيث قمنا بتصنيف هذه المداخل ضمن مداخل رئيسة، بشكل يضم المدخل الواحد مداخل فرعية تدور أو تقوم حول / على مضمون أو اتجاه واحد.

### مدخل هيكله الأعمال والوظائف التقليدي

تمثل المداخل التي يشتمل عليها المدخل التقليدي بداية ونشأة موضوع هيكله الأعمال والوظائف في المنشآت الصناعية، أي أنها تمثل تاريخ هذا الموضوع الذي مضى على ولادته بشكله العلمي والعملية مئة سنة تقريباً. وفيما يلي شرح للمداخل التي يشتمل عليها:

#### المدخل العلمي :

يعود استحداث هذا المدخل في مجال تصميم الأعمال والوظائف لمدرسة الإدارة العلمية ورائدها المعروف "فريدريك ونسلو تايلور FREDERICK W. TAYLOR" وذلك في مطلع القرن العشرين الماضي، وقد سمي آنذاك بمدخل التايلورية TAYLORISM APPROACH وقد ساعده كل من "هنري جانت HENRY GANTT" و "فرانك جيلبرث FRANK B. GILBERTH" وطبق لأول مرة في شركة "ميدفال ستيل MIDVAL STEEL" في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية. ويعود استحداث وتطوير هذا المدخل إلى ما يلي:

\* تأثر تايلور بالممارسات الخاطئة والتنفيذ غير السليم للأعمال من قبل العمال، فقد لاحظ ضياع وقت العمل في حركات لا فائدة منها يؤديها العمال تستهلك وقتاً من زمن عملهم دون مسرر، فيطول وقت إنجاز الأعمال، ونقل إنتاجية العامل اليومية، بسبب الهدر في زمن العمل الرسمي المتاحة.

\* لاحظ تايلور بأن العامل الواحد يؤدي عدة أعمال أو مهام، مما يقلل من درجة تخصصه ويشتت جهده، ويؤثر سلباً في إنتاجيته، ذلك لأن تركيز جهد العامل في مهمة أو عمل واحد سيزيد من مهارته وسرعته في أداء العمل، مما يرفع من إنتاجيته ويقلل من أخطائه.

في ظل ما تقدم قام تايلور وزملاؤه بوضع وتطوير مدخلهم العلمي في تصميم الأعمال والوظائف، من أجل التوصل إلى طريقة مثلى لأداء العمال لأعمالهم تطبيقاً لشعار أطلقه تايلور آنذاك هو: **THERE IS ONE BEST WAY OF DOING A JOB** يوجد طريقة واحدة مثلى لأداء العمل". ويهدف المدخل العلمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

\* تبسيط الأعمال إلى أقصى حد ممكن، من أجل تسهيل أدائها وعدم الحاجة لعمال مهرة، وتسهيل عملية الرقابة عليها.

\* استغلال الامكانيات الفسيولوجية لدى منفذي الأعمال لأقصى درجة ممكنة.

\* تخفيض تكلفة العمل من خلال اختصار وقت تنفيذه، وذلك باستبعاد حركات لا لزوم لها يؤديها العمال.

\* رفع انتاجية العمل عن طريق تبسيطه وتسهيل وتسريع أدائه، وذلك من خلال التركيز على التخصص الضيق.

وتحقيقاً للأهداف السابقة وضع تايلور وزملاؤه عدة مبادئ يقوم عليها مدخلهم العلمي في تصميم العمل، سنعرض فيما يلي موجزاً يوضح هذا المبادئ ومضامينها:

**التركيز على التخصص الضيق:**

ويكون ذلك عن طريق زيادة درجة تقسيم (تفئيت) العمل الواحد إلى جزئيات (مهام) متناهية في الصغر، وإسناد أداء الجزئية (أو الخطوة) أو المهمة الواحدة إلى عامل واحد يقوم بتكرارها باستمرار، فزيادة درجة التقسيم والتخصص سيؤديان إلى نتائج إيجابية هي ما يلي:

\* تسهيل وتبسيط العمل، وجعل زمن تعلمه وإتقانه سريعاً وسهلاً، مما يؤدي إلى عدم الحاجة للعمال المهرة ذوي الأجور المرتفعة.

\* جعل أداء العمل (الجزئية) متكرراً لزيادة المهارة في أدائه.

\* الإقلال من العمل الرقابي وجعله سهلاً وذلك بسبب بساطته وتكراره.

\* توظيف عمال غير مهرة من ذوي الأجور المنخفضة بسبب بساطة العمل وسهولته.

\* سرعة أداء العمل بسبب زيادة المهارة فيه .

\* قلة الأخطاء في أداء الأعمال.

\* إرتفاع إنتاجية العمل عموماً.

دراسة الحركة والزمن:

يعتبر مبدأ دراسة الحركة والزمن TIME AND MOTION STUDY ترجمة فعلية للمبدأ السابق، فقد اعتبر تايلور هذه الدراسة القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تصميم الطريقة المثلى لأداء الأعمال. لقد اعتمدت هذه الدراسة على الآلية المفرطة في أداء العمل GREEDY ROBOT من قبل العمال، من أجل التخلص من حركات زائدة لا لزوم لها التي يؤديونها، فيضيع بسببها جزءاً من وقت أعمالهم. لذلك قام تايلور بتحديد الحركات اللازمة التي يتوجب على العمال القيام بها أثناء أداءهم لأعمالهم، وحدد لهم الزمن اللازم لأداء كل حركة، وفرض عليهم الالتزام به، سعياً للوصول إلى الطريقة المثلى في أداء الأعمال.

مستلزمات العمل:

سعى تايلور من خلاله مدخله إلى تقليل حركة انتقال العمال في مكان العمل أثناء مزاولتهم لأعمالهم من أجل توفير الوقت، فطلب وضع كافة مستلزمات أعمالهم بجانبهم، وقام بتحسين المناخ المادي (تهوية، إضاءة.. الخ) الذي تؤدي فيه الأعمال.

الفصل الثام بين التخطيط والتنفيذ:

قصدت التaylorية من وراء هذا المبدأ، عدم قيام العامل بتخطيط أدائه لعمله، واختيار طريقة الأداء والادوات والمعدات التي يريدها، فالعامل المرغوب فيه هو عامل بسيط، تفكيره محدود، لديه المهارة الكافية لأداء مهمة بسيطة وسهلة، وليس لديه المهارة الكافية ليخطط أداء عمله. لذلك وجد تايلور سحب قرار تخطيط أداء الأعمال من العمال وإسناده للإدارة، لتقوم نيابة عنهم بهذا التخطيط، وفي ظل ذلك لا يملك العمال الخيار في أي شيء يتعلق بأعمالهم، فما يريدونه ويربحهم ليس مهماً، فكل شيء مفروض عليهم ويجب الالتزام به.

## الفصل بين الأعمال المباشرة وغير المباشرة:

قصدت التaylorية بصفة المباشرة الأعمال الهامة والأساسية التي لها صلة مباشرة بانجاز العمل، أما غير المباشرة فهي الأعمال الثانوية التي تساعد الأعمال الأساسية من أجل إتمامها كأعمال تحضير الآلات، والخدمة العامة.. الخ البسيطة. وهدف تاييلور من وراء هذا الفصل، إلى إسناد الأعمال غير المباشرة للعمال غير المهرة ذوي الأجور المنخفضة، أما الأعمال الأساسية المباشرة فتسند للعمال المهرة ذوي الأجور المرتفعة، فعملية الفصل هذه تؤدي إلى تفريغ العمال المهرة للأعمال الأساسية واستغلال وقتهم فيها بالكامل، وعدم إضاعته في الأعمال البسيطة غير المباشرة، وفي هذه الحالة تكون المنظمة قد استغلت وقت العمال المهرة بالكامل وأحسن استغلال.

### ربط الأجر بالإنتاج:

استحدثت التaylorية نظاماً جديداً لدفع الأجور آنذاك سمي بنظام الحوافز أو الأجور التشجيعية، كعملية دعم للأفكار التي اشتمل عليها مدخلها في تصميم الأعمال وتنفيذها. فبموجب هذا النظام يزداد أجر العامل وحوافزه المالية كلما زاد إنتاجه، في مسعى لاستغلال وقت العمل وعدم إضاعته من قبل العمال، والتقييد بالمعايير الموضوعية للأداء، وهذا يحقق الفائدة للعمال والمنظمة بأن واحد.

### زيادة عدد الوظائف:

تطلبت زيادة تقسيم وتفتيت الأعمال إلى جزئيات (خطوات) متناهية في الصغر، وإسناد أداء الجزئية الواحدة لعامل واحد، إلى تزايد عدد الوظائف والأعمال وزيادة الحاجة إلى عمال أكثر من ذي قبل وارتفاع تكلفة الأجور، وهذه مسألة انتقدت بها التaylorية في تصميم الأعمال. لكن التaylorية ردت على هذا الانتقاد بأن زيادة تكلفة الأجور ستغطيها عدم احتياج المنظمة كثيراً للعمال المهرة ذوي الأجور المرتفعة، فتبسيط العمل أدى إلى حاجتها لعمال غير مهرة أجورهم منخفضة مقارنة مع العمال المهرة، أضف إلى ذلك أن زيادة التخصص سيؤدي إلى رفع الانتاجية وتسريع العمل، مما يحقق وفورات مالية تغطي زيادة تكلفة الأجور وتزيد عليها.

إن حياة تطبيق أفكار التaylorية في مجال تصميم الأعمال كانت قصيرة لأسباب متعددة نسوق عدداً منها فيما يلي:

\* استغرق إقناع أصحاب المنظمات آنذاك بأفكار التaylorية وقتاً لا بأس به.

\* ظهور مشاكل بين النقابات العمالية والمنظمات التي طبقت مدخل التaylorية في تصميم العمل، ذلك لأن هذا المدخل جعل من العامل آلة تدار حسب رغبة

الادارة، وأدى إلى ظهور ملل وسأم في تنفيذ الأعمال لدى العمال، وشعورهم بالعزلة وعدم الأهمية، بسبب تكرار أعمال بسيطة بشكل دائم ومستمر، مما نتج عنه انخفاض في روحهم المعنوية وعدم قيام علاقات انسانية واجتماعية في مكان العمل داخل المنظمة.

\* ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة بسبب ارتفاع حالات تركه الذي سببه عدم الراحة النفسية والجسدية لدى العمال، نتيجة الملل وروتين العمل الرتيب المتكرر.

\* ظهور مدرسة العلاقات الانسانية وانتقادها للتaylorية، وتقديمها لأفكار انسانية واجتماعية في مجال تصميم الأعمال، كانت النقابات العمالية والعمال في شغف وانتظار لها.

\* حدوث الكساد الاقتصادي العالمي آنذاك وظهور مشاكل بين أصحاب المنظمات والنقابات العمالية، بسبب تسريح أعداد كبيرة من العمال في ذلك الوقت.

### مدخل الفوردية :

سمي هذا المدخل "بالفوردية FORDISM APPROACH" نسبة لأفكار رائد صناعة السيارات الأمريكي "هنري فورد HENRY FORD" الذي أسس شركة "فورد" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وسنعمد فيما يلي إلى عرض أهم الأفكار التي طبقها فورد في مجال تصميم العمل في مصنعها:

\* يعتبر "فورد" صاحب فكرة تصميم العمل المصنعي على شكل خط إنتاج تجميعي ASSEMBLY LINE الذي قسم العمل الانتاجي الكلي على الخط التجميعي إلى مراحل إنتاج أو تصنيع، بشكل يقوم كل منها بأداء أو تصنيع جزء من صناعة السيارة، على أساس أن المرحلة الانتاجية (التصنيعية) اللاحقة لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، وبهذه الصورة ينساب العمل الانتاجي عبر مراحل التصنيع بتسلسل وانسيابية، حيث يبدأ تصنيع السيارة بالمرحلة الانتاجية الأولى وينتهي في المرحلة الأخيرة التي عندها تكون السيارة منتهية الصنع. بهذا الشكل يكون مدخل الفوردية في تصميم العمل قد حقق سهولة الرقابة على أداء العمل، إلى جانب انسيابيته وسرعته، ذلك لأن مراحل الإنتاج التي يتكون منها الخط الانتاجي مفتوحة على بعضها، وأداء الأعمال يكون تحت مرأى العين.

\* طبقت الفوردية أفكار التaylorية في مجال تقسيم العمل والتخصص، مع إضافة جديدة هي، تطبيق التخصص ليس فقط على مستوى عمل العمال فحسب، بل على مستوى الأقسام أو المراحل الانتاجية، حيث يتخصص كل قسم بأداء مرحلة



واحدة من العملية الانتاجية، كذلك طبقت التخصص على مستوى الآلات والمعدات، بشكل تؤدي الآلة الواحدة جزءاً محدداً من العملية الانتاجية في كل قسم أو مرحلة تصنيع على حده.

\* استخدمت الفوردية نظاماً سمي آنذاك "نظام الوصل الداخلي INTERLINKING SYSTEM" الذي بموجبه استخدمت خطوط داخلية لتموين مراحل الانتاج على خط التجميع باحتياجاتها من مستلزمات العمل، بشكل يكون لكل مرحلة إنتاجية خط تموين خاص بها يمدّها بكافة مستلزماتها. والغاية من ذلك تسريع العمل الانتاجي، وضمان عدم توقفه أو تأخره على خط التجميع.

\* طبقت الفوردية أسلوباً جديداً آنذاك هو تتميط الانتاج، وذلك على مستوى القطع الجاهزة المستخدمة في عملية التصنيع، أو الآلات والمعدات، فاستخدمت قطعاً بمقاييس ومواصفات واحدة بحيث تدخل في تصنيع عدة أنواع من السيارات، وأصبح بإمكان الآلة أن تخدم إنتاج أكثر من سيارة واحدة. وقد هدفت الفوردية من وراء التتميط الى تخفيض تكلفة الإنتاج، وتسهيل الرقابة عليه، ورفع مستوى جودة المنتجات.

\* ركزت الفوردية كثيراً على مسألة تسريع العمل على خط الانتاج باستخدام السبل التالية:

- طبقت دراسة الحركة والزمن التي قدمتها التاييلورية، وذلك من أجل تسهيل وتبسيط عمل العمال في مراحل الانتاج على خط التجميع، وتسريعه باختصار زمن تنفيذه، بالتركيز على أسلوب جعل أداء جزئية العمل متكررة وروتينية.
- الطلب من مهندسي ومراقبي الانتاج اكتشاف احتمالات تأخر العمل على خطوط الانتاج عن طريق المتابعة المستمرة، وذلك للعمل على تلافيها قبل وقوعها، وهذا ما نسميه اليوم في لغة الإدارة "بالرقابة الوقائية".
- التحديث والصيانة المستمرة للآلات والمعدات لمنع خطر توقفها وتأخر العمل على خط الانتاج التجميعي.
- استخدام الرقابة المباشرة واللصيقة على أداء العمال، وذلك من أجل عدم إضاعة وقت العمل الرسمي واستغلاله أحسن استغلال.
- استخدام سجلات لمراقبة زمن إنجاز الأعمال على خط الإنتاج.
- استخدام نظام حوافز مالية تشجيعية، بحيث يدفع بموجبه للعامل الماهر ضعف أجره اليومي اذا وفر زمناً معيناً في إنجاز عمله، كما تدفع حوافز مالية للعمال الذين يقلعون عن التدخين وشرب الكحول والعادات السيئة، وبشكل خاص

النزاعات أثناء العمل، والغاية من ذلك خلق عادات وأنماط سلوكية حسنة في مكان العمل من أجل تسريع الأداء ورفع الانتاجية.

\* طبقت الفوردية نظاماً لتقييم أداء العمال الذي تبين نتائجه نقاط القوة والضعف في أدائهم، للعمل على تلافي نقاط الضعف بالتدريب من أجل تحسين أدائهم المستقبلي، وتحسين نظام الرقابة على الأداء المعمول به وذلك نحو الأفضل.

### مدخل توسيع العمل أفقياً :

بموجب مدخل تصميم العمل أفقياً HORIZONTAL JOB ENLARGMENT يجري تصميم مضمون الأعمال والوظائف بشكل يتيح للموظف أو العامل ممارسة عدة مهام أو يؤدي عدة خطوات ضمن الوحدة الادارية أو القسم أو المرحلة التي يعمل فيه / فيها مع المحافظة على تخصصه الأصلي، وفيما يلي مثالين يوضحان ذلك:

\* أستاذ جامعي تخصصه العام إدارة أعمال، وتخصصه الفرعي (الضيق) إدارة إنتاج، يسمح بموجب هذا المدخل أو يطلب منه أن يدرس إضافة إلى مادة الانتاج مواد أخرى ضمن تخصص إدارة الأعمال، كأن يدرس مادة تنظيم صناعي، أو إدارة المشروعات الصناعية.. الخ.

\* معمل لصناعة المفروشات المنزلية فيه الأقسام الانتاجية التالية: قسم نجارة غرف النوم، قسم نجارة الصالونات، قسم نجارة غرف الطعام. يسمح بموجب هذا المدخل للعامل أن يمارس عدة مهام ضمن قسم النجارة الواحد، فعلى سبيل المثال يسمح للنجار الذي يعمل في قسم غرف النوم أن يمارس عمل نجارة خزانة الملابس، والسرير، وخزانة البياضات.

من خلال المثالين السابقين نجد أن هذا المدخل يحافظ على التخصص الأصلي للفرد، والسماح له بممارسة أعمال أو مهام أخرى ضمن وحدة العمل التي يعمل فيها، أو أن يؤدي أكثر من خطوة ضمن العمل الواحد أو الوظيفة الواحدة. والغاية من ذلك إيجاد عنصر الاثارة في تبادلية الأعمال والمهام، والقضاء على الملل نتيجة ممارسة عمل واحد أو وظيفة واحدة.

لقد حقق هذا المدخل ميزة هامة مقارنة بالمداخل السابقة وهي تسريع العمل، فعند دمج مهام أو خطوات مع بعضها وإسنادها لشخص أو قسم واحد ليؤديها، معنى ذلك أن عمليات انتقال العمل من شخص لشخص أو من قسم لآخر، ستقل وسيقل معها فترات الانتظار بين خطوات أو مراحل تنفيذ الأعمال، مما يقلل من زمن إنجاز العمل الكلي وتسريع تنفيذ العمل الواحد.

## المدخل السلوكي في هيكلة الأعمال والوظائف

يلاحظ من خلال المدخل التقليدية السابقة التي عرضناها آنفاً، أنها لا تأخذ في اعتبارها الجانب المعنوي في تصميم الأعمال والوظائف باستثناء مدخل توسيع العمل أفقياً وبشكل قليل، فهذه المدخل تنظر الى الفرد نظرة آلية خالية من الناحية الانسانية، وهذا ما دفع مجموعة من المفكرين الى الظهور باتجاه جديد في تصميم الأعمال والوظائف وهو الاتجاه الانساني السلوكي، الذي حاولوا فيه تغيير النظرة الآلية في تصميم العمل وتحويلها إلى نظرة إنسانية . وسنعمد في الصفحات القادمة الى شرح وتوضيح المدخل الفرعية التي اشتمل عليها هذا المدخل الرئيس وهو المدخل السلوكي :

### مدخل العلاقات الانسانية :

وضع هذا المدخل وصممه حركة العلاقات الانسانية HUMAN RELATION MOVEMENT في أواخر عقد العشرينات من القرن الماضي، نتيجة دراسات ميدانية نفذها رائد هذه الحركة "التون جورج مايو ELTON G. MAYO" مع مجموعة من زملاءه في مصانع "هوثورن HAWTHORN" في شركة "الويسترن الكتيك WESTERN ELECTRIC" في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قاموا بدراسة أثر المتغيرات المناخية في مكان العمل كالإضاءة والتهوية والحرارة.. الخ المتعلقة بتصميم الأعمال في انتاجية العمال، وذلك في قاعات خاصة بالاختبارات. وقد خرجت الدراسات بأن تأثير هذه المتغيرات ليس بالكبير كما كان يعتقد، وتوصلت الى نتيجة مفادها: أن الجوانب المعنوية والاجتماعية اذا وفرها تصميم الاعمال والوظائف سيكون لها أثر كبير جداً في تحفيز العمال على أداء أعمالهم بشكل فعال أكثر بكثير من الجوانب المناخية. (١)

لقد وجد مايو وزملاءه بأن تحقيق تصميم العمل لعنصر التوافق والانسجام الاجتماعي في مكان العمل جانب هام في تحفيزهم على العمل الجاد المنتج، لذلك وضعت حركة العلاقات الانسانية رسالة واضحة لادارة المنظمات الصناعية، تؤكد فيها على ضرورة توفير عناصر وخصائص أساسية في مضمون الاعمال والوظائف، كخاصية التحدي والاثارة في ممارسة الاعمال، والاحترام والتقدير فيه

(١) عمر وصفي عقيقي، الادارة: أصول ومفاهيم وأسس، مرجع سبق ذكره، ص ١١٣-١١٥ .

.. السخ وإن المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم ممارسة السلطة والنفوذ من قبل الرؤساء المباشرين، وتوفير الحرية في أداء الأعمال، عناصر أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الاعمال والوظائف.

لقد انتقد هذا المدخل في تصميم الأعمال والوظائف، بأنه بالغ جداً في التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية في تصميم أعمال وأدوار الأفراد، وقلل من أهمية تأثير جوانب وعناصر المناخ المادي في تأدية الأعمال وأثر الحوافز الاقتصادية في دافعية الموارد البشرية في مكان العمل.

### مدخل المدرسة السلوكية :

يعتبر هذا المدخل في مجال تصميم الأعمال والوظائف امتداداً لحركة العلاقات الانسانية، حتى أن بعضهم أسماه بمدخل العلاقات الانسانية الحديثة في تصميم العمل، وقد ظهر هذا المدخل في عقد الخمسينات والستينات من القرن الماضي، وأشهر رواده "دوجلاس ماكجر يجور DOGLAS MCGREGOR" و"فريدريك هيرزبيرج FREDERICK HERZBERG" و"سالامون ليدر SALAMON LITTER". ويهدف هذا المدخل في مجال تصميم الأعمال الى تحسين نوعية الحياة في مكان العمل QUALITY OF WORK LIFE وركز على خمسة مبادئ أساسية في عملية التصميم هي ما يلي:

#### إنهاء العملية :

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إنهاء العمل الواحد بكامل خطواته وجزئياته (أو كامل مهام الوظيفة الواحدة) من بدايته وحتى نهايته، من قبل شخص واحد أو فريق عمل، وذلك حسب حجم العمل وجسامة مسؤولياته.

#### التأكيد على الرقابة الذاتية :

بموجب هذا المبدأ تصبح مسؤولية الرقابة على الأداء وجودته من مسؤولية منفذ أو منفذي العمل، وذلك من أجل تحقيق إشباع معنوي لديه أو لديهم، يتمثل بالاحساس بالمسؤولية والاهمية، وإعطاء العنصر البشري الذي يؤدي الأعمال دفعة معنوية، وإشعارهم بثقة رؤسائهم بهم. وإلى جانب الرقابة الذاتية هناك رقابة خارجية يمارسها الرؤساء المباشرون على مرؤوسيهم لكن من بُعد، بحيث يتدخلون عند الحاجة والضرورة.

## تنويع المهام :

يشير هذا المبدأ الى ضرورة تصميم مضمون الأعمال بشكل يتيح لشاغلها ممارسة مهام متنوعة واكتساب عدة مهارات، ويكون ذلك من خلال الدوران الوظيفي الذي بموجبه ينتقل الفرد بين عدة وظائف لفترات زمنية. فمن خلال هذا التنقل يتمكن منفذو الاعمال من ممارسة مهام متنوعة واكتساب مهارات متعددة، وهذا يشعرهم بعنصر الاثارة والتحدى في أداء أعمالهم، ويحقق لهم إشباعاً معنوياً واجتماعياً كبيراً. ولتطبيق هذا المبدأ يتطلب الأمر أن يراعي تصميم العمل مسألة توفير المرونة وإلى حد كبير ، في تصميم مضمون الأعمال والوظائف وممارستها.

## الاستقلالية:

لا يقصد بالاستقلالية هنا الانعزالية، بل يقصد بها بأن يوفر تصميم الأعمال والوظائف قدراً جيداً من حرية تصرف الأفراد في أداء أعمالهم، وعدم تقييدهم بقيود أو وضع عوائق، فهذا الشكل من الاستقلالية بلا شك سيخلق لديهم حافزاً معنوياً للعمل، ويحقق لديهم إشباعاً نفسياً واجتماعياً.

## التفاعل :

يتوجب على تصميم العمل بموجب هذا المبدأ، أن يراعي إقامة أو تحقيق التفاعل بين الوظائف والاعمال بعضها مع بعض، فيوفر حرية الاتصال مع الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية بين شاغلي الأعمال والوظائف، وأن يسمح التصميم بوجود تعاون فيما بينها.

## مدخل إغناء (اثراء) العمل :

ظهر استخدام مدخل إغناء العمل JOB ENRICHMENT أو مدخل توسيع العمل عمودياً VERTICAL JOB ENLARGMENT كما أسماه بعضهم في مجال تصميم الأعمال والوظائف في عقد السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، حيث أجبرت المنافسة الشديدة من قبل المنظمات اليابانية الشركات الأوروبية والأمريكية على إعادة النظر في استراتيجية هيكله أعمالها، وأشهر من عمل في هذا المجال "كيلي KELLY" وهاكمان HACKMAN " و "أولدمان OLDMAN"، فقد شاع استخدام هذا المدخل في المنظمات عموماً والصناعية خاصة. ويمكن تعريف هذا المدخل بما يلي:

مجموعة من التغييرات الأساسية في مضمون الأعمال والوظائف ومستوى المسؤولية المناطة بها، من أجل توفير عنصر الإثارة والتحدى والرغبة لدى من يقوم بممارسة مهامها، وإتاحة الفرصة له لتحقيق التنمية الذاتية لديه، وتمكينه من إدخال تحسينات مستمرة على عمله أو وظيفته. إذا يقوم هذا المدخل على فلسفة جعل خصائص الأعمال والوظائف توفر لشاغلها وممارسيها الانسجام والاندماج فيها وتكون محببة إلى نفوسهم، في تسعى لرفع روحهم المعنوية ومقدرتهم على العمل في الوقت نفسه، أي التركيز على الجانب المعنوي والمادي في أداء الأعمال، من أجل خلق الدافعية للعمل بجد ونشاط وفاعلية.

ويمكننا تحديد أبعاد مدخل إغناء الأعمال والوظائف بالآتي: (١)

\* تعميق مهام الأعمال والوظائف عن طريق تنويعها وجعلها أكثر صعوبة، من أجل خلق عنصر الإثارة والتحدى في ممارستها، وإكساب شاغلها مهارات متنوعة.

\* تعميق وتوسيع نطاق مسؤولية الأعمال والوظائف، عن طريق سحب بعض صلاحيات المشرف المباشر وإسنادها إلى شاغلي الوظائف والأعمال التابعين له، وبموجب ذلك يكون بإمكانهم أن يخططوا وي جدولوا مهامهم المكلفين بها، مما يشعرهم بالحرية والمرونة في ممارسة أعمالهم، ويكونوا أكثر جدية ورغبة في العمل.

\* توفير مناخ مادي واجتماعي إيجابي في مكان العمل، لتمكين الأفراد من ممارسة أعمالهم بفاعلية.

\* توفير التعلم والتدريب المستمرين خلال العمل، لاكساب شاغلي الوظائف والاعمال مهارات متعددة ومتجددة باستمرار.

\* توفير تغذية عكسية لشاغلي الأعمال والوظائف عن نتائج ممارساتهم وبشكل مستمر، ليعرفوا جوانب الضعف والقوة في أداءهم، في تسعى لتطوير أدائهم الذاتي.

(١) سنعمل فيما بعد إلى تفصيل هذه الأبعاد في نموذج توضيحي لاثنتين من الباحثين.

\* توفير درجة من الاستقلالية في ممارسة الأعمال والوظائف من أجل إتاحة الفرصة لممارستها للإبداع والابتكار وتحسين أدائهم، وهذا يتطلب إعطائهم درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم.

ومن أجل تحقيق الأبعاد السابقة الذكر، فقد اعتمد مدخل إغناء العمل على السبل التالية الذكر:

\* جعل التحفيز جماعياً يركز على الجانب المعنوي كثيراً، من أجل تلبية الحاجات النفسية والمعنوية لدى الأفراد، كالاحترام، وتقدير الذات، وتنمية الاحساس بالمسؤولية .. الخ.

\* التركيز على مسألة تفويض السلطة، لتوفير الحرية والمرونة والاستقلالية في العمل، وتمكين ممارسي الأعمال من تطوير أدائهم الذاتي.

\* الاعتماد على الرقابة غير المباشرة من قبل الرؤساء على مرؤوسيهـم .

\* تجميع المهام بدلاً من تفكيكها، أي الاعتماد على التخصص الواسع وليس الضيق، لإشعار الأفراد بأهميتهم وأنهم ينجزون شيئاً له أهمية.

\* تقليل عدد الوظائف الإشرافية والرقابية، من أجل إعطاء الحرية في ممارسة الأعمال والوظائف وذلك من خلال تفويض السلطة.

بعد استعراضنا لمضمون وأبعاد مدخل إغناء الأعمال والوظائف، نعـرض للقارئ نموذجاً توضيحياً عن هذا المدخل وضعه كل من HACKMAN و OLDMAN سنة ١٩٨٥ ، حيث اشتمل نموذجهما على خمسة قواعد أساسية، يمكن من خلالها إغناء وإثراء الأعمال وتحقيق الرغبة والروح المعنوية والدافعية والاثارة في ممارسة الأعمال والوظائف، وفيما يلي هذه القواعد (المبادئ) الخمس:

تحديد هوية العمل أو الوظيفة ومضمونها JOB (TASK) IDENTIFY :

على التصميم أن يحدد المكونات (الأجزاء، المراحل، الخطوات) التي يتكون منها العمل الواحد وطريقة تنفيذه من بدايته وحتى نهايته، أي يوضح ما يجب القيام به من الفرد أو الأفراد لإنجازه بشكل كامل.

تنوع المهارات SKILL VARIETY :

يتوجب على التصميم أن يحدد عدد ونوع المهارات المطلوبة من الفرد أو الأفراد الذي / الذين سيؤدون العمل، وبشكل يتيح العمل لممارسيه استخدام هذه المهارات المتنوعة، في مسعى لإيجاد عنصر الرغبة والاثارة في تنفيذ الأعمال.

## دلالة أو أهمية العمل أو الوظيفة : JOB (TASK) SIGNIFICANCE

مطلوب من التصميم الجيد أن يجعل مضمون الأعمال والوظائف توفر لممارسيها درجة من الاحساس بالاهمية، أي شعورهم بأنهم يؤدون عملاً له أهمية، وأنهم ينجزون شيئاً له قيمة، وبالتالي يرفض هذا النموذج جعل أداء الأعمال سهلاً بسيطاً روتينياً متكرراً، ويطلب جعل الأعمال مثيرة تشعر شاغليها بالمسؤولية.

## الاستقلالية : AUTONOMY

التصميم الناجح هو الذي يصمم مضمون الأعمال والوظائف بشكل توفر لمن يؤديها درجة جيدة من الحرية والمرونة في أداء مهامها وتحمل مسؤولياتها وممارسة صلاحياتها، بحيث يتمكن معه ويعتمد على نفسه في تخطيط عمله وتنفيذه، وتفعيل مستوى الرقابة الذاتية لديه، وتحمل مسؤولية نتائج عمله. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر جعل رقابة رئيسه المباشر عليه رقابة غير مباشرة، أي عدم التدخل في عمله في كل صغيرة وكبيرة، وجعل محاسبته ومساءلته في النهاية على قدر ما أنجزه ومدى تحقيقه للهدف المطلوب من عمله.

## التغذية العكسية : FEEDBACK

تصميم الأعمال والوظائف الجيد هو الذي يوفر لمن يؤديها معلومات كافية عن نتائج أدائها، ليعرف ممارسوها جوانب الضعف في هذا الأداء وليعملوا على تلافيها في المرحلة القادمة، وجوانب القوة أو النجاح ليستفيدوا منها ويدعموها مستقبلاً.

في الأخير أشار هذا النموذج بأن تصميم الأعمال والوظائف الذي تتوفر فيه هذه القواعد الخمس السابقة، لا شك أنها ستحدث دافعية إيجابية قوية لدى الأفراد، بسبب ما يحدثه مضمون أعمالهم من تفاعلات نفسية، وفسولوجية مريحة، لكن درجة هذه التفاعلات والدافعية تتباين من شخص لآخر، فتكون هذه الدرجة عالية لدى الفرد الذي يمتلك مهارات متنوعة ويحب عنصر الاثارة والتحدي في العمل ويسعى لحمل المسؤولية، وستكون الدرجة منخفضة عندما يكون الفرد عكس ذلك.

في ختام عرض مدخل إغناء العمل يود المؤلف التعليق عليه بما يلي:



يعتبر مدخل إغناء العمل تحولاً هاماً في مجال تصميم الأعمال والوظائف، ذلك لأنه أنهى استبدادية الرؤساء DESPOTISM فقد أخذ جزءاً من سلطاتهم وأعطاهامرؤوسيه، بشكل يمكن معه توفير درجة جيدة من الحرية والمرونة لهم في ممارسة مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، فجعلهم يخططوا ويقرروا ما يحتاجه تنفيذ أعمالهم. لقد قيد هذا المدخل سلطة الرؤساء والمشرفين المباشرين وتحكمهم وسيطرتهم في كل صغيرة وكبيرة في عمل مرؤوسيه، وأبعد عن الأفراد آلية العمل والضجر والملل، وزاد من رضاهم الوظيفي، وساهم في تحقيق الولاء والالتزام لدى منفذي الأعمال والوظائف في المنظمة، وفعل من الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية، وجعل من رقابة المشرفين رقابة عن بُعد والتدخل عند الضرورة. لقد حقق هذا المدخل إنجازات كبيرة على صعيد دافعية العمل وإنتاجيته في العديد من الشركات الأوروبية الغربية والأمريكية وكندا وأستراليا.

## مدخل الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف MANAGEMENT BY OBJECTIVES كفلسفة وأسلوب في تصميم الأعمال وتنفيذها، ركز على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء ومرؤوسيه، يتوجب على الأخيرين إنجازها خلال فترة زمنية محددة، عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضاً بين الطرفين، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المرؤوسين الممارسين للأعمال والوظائف التي يشرف عليها رؤسائهم، وتعتبر هذه الأهداف القاعدة التي تركز عليها عملية تحفيز العاملين، وإشراف الرؤساء على جهود مرؤوسيهم وتوجيهها نحو تحقيقها.

من خلال التعريف السابق يمكننا القول بأن تصميم الأعمال والوظائف باستخدام فلسفة الإدارة بالأهداف، يركز على قيام الرئيس مع مرؤوسيه بتصميم مضمون أعمالهم التي سيؤدونها من أجل تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعملون فيها جميعاً والسابعة من أهداف المنظمة الكلية، ثم توفير الحرية والمرونة والاستقلالية لهم أثناء تنفيذهم لأعمالهم وتحقيق ما هو مطلوب منهم. وفي نهاية الفترة الزمنية المتفق عليها، يقوم الطرفان (الرؤساء والمرؤوسون) بمراجعة الأداء وتقييمه، وتحديد مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المتفق عليها.

نخلص مما سبق الى نتيجة مفادها: إن تصميم الأعمال والوظائف من خلال الإدارة بالأهداف، يتم من خلال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يتفق الطرفان ويحددان ما يلي:

\* هدف العمل الذي يتوجب إنجازه من قبل المرؤوس خلال فترة زمنية معينة.

\* المهام التي يتوجب القيام بها من قبل المرؤوس لإنجاز الهدف المحدد له.

\* جدولة تنفيذ المهام المكلف بها المرؤوس.

\* أسلوب وطريقة أداء المرؤوس للمهام المناطة به.

\* أسلوب وتفاصيل تقييم أداء المرؤوس لعمله.

ولتحقيق الأبعاد السابقة، يتوجب على تصميم العمل (من خلال الرؤساء المباشرين) أن يسمح لشاغلي الأعمال والوظائف بما يلي:

- إدخال تحسينات على عملهم وأداءهم بما يخدم تحقيق الهدف المطلوب منهم.

- حرية التصرف والمرونة في تنفيذ مهامهم عن طريق تفويضهم لقدر كاف من السلطة، التي تمكنهم من تحقيق الهدف.

- المشاركة في تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتقييم، عملهم مع رؤسائهم.

يتضح لنا في ختام هذا العرض الموجز لمدخل الإدارة في الأهداف في مجال تصميم الأعمال أنه يقوم على ركائز أساسية هي ما يلي:

\* المشاركة.

\* الاستقلالية في العمل.

\* الاعتماد على الذات.

\* الاشراف غير المباشر على أداء وتنفيذ الأعمال.

\* رفع الروح المعنوية لدى منفذي الأعمال.

## مدخل إعادة هيكلة خطوط الإنتاج

طبق مدخل إعادة تنظيم خطوط الإنتاج RE-ORGANIZATION OF ASSEMBLY LINE على نطاق واسع في منظمات الأعمال الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، والسويد، وكندا. ويعود السبب في استحداث هذا المدخل، الى تبني هذه المنظمات إستراتيجية تنويع منتجاتها، لتتمكن من خلال التنويع مواجهة ظروف المنافسة العالمية الشديدة، فهذه الاستراتيجية تساعدها على تلبية حاجات ومطالب شرائح أكبر من المستهلكين، والحصول على حصة سوقية أكبر. لقد استوجبت استراتيجية تنويع المنتجات من منظمات الأعمال الصناعية والخدمية، أن تعيد النظر في هيكلة عملياتها الإنتاجية ووظائفها، بشكل يساعدها على تحقيق أهداف هذه الاستراتيجية. فاستراتيجية التنويع جعلت المنظمات ليست بحاجة لقوى عاملة غير ماهرة أو نصف ماهرة، بل جعلتها تحتاج إلى موارد بشرية ماهرة تمتلك مهارات عدة تمكنها من مزاوله عدد من الأعمال والمهام، ذلك لأن تنويع المنتجات يفرض عليها التنويع في أعمالها ووظائفها. كما أن هذه المنظمات لم تعد بحاجة إلى آلات متخصصة تؤدي عملاً إنتاجياً واحداً، فاستراتيجية تنويع المنتجات تحتاج إلى آلات وتجهيزات بإمكانها أداء عدة عمليات إنتاجية، وعليه فخط الإنتاج الواحد لم يعد ينتج سلعة واحدة، بل بإمكانه إنتاج تشكيلة واسعة بمقاسات وأحجام ومواصفات متنوعة، فكل عمل أو مرحلة إنتاجية أو آلة على خط الإنتاج، مطلوب منه/ منها أن يؤدي عدة مهام، وفي الوقت نفسه أصبحت الموارد البشرية التي تعمل على خط الإنتاج لا تقوم بأداء عمل واحد فقط، بل تؤدي عدة أعمال أو مهام مختلفة تستوجب توفر عدة مهارات لديها، لتمكنها من خدمة تحقيق تنويع المنتجات.

إذا يمكن القول: إن شعار مدخل تصميم الأعمال بموجب مدخل إعادة تنظيم خطوط الإنتاج هو المرونة في كل شيء داخل المنظمة، وقد وصفه بعضهم بمدخل التخصص المرن FLEXIBLE SPECIALIZATION APPROACH

وسنعمد فيما يلي إلى عرض الأسس التي يقوم عليها هذا المدخل :

١- توسيع نطاق التخصص في الآلات والتجهيزات، حيث يكون بإمكانها أداء عدة أعمال إنتاجية.

٢- توسيع نطاق تخصص الموارد البشرية، بحيث يكون بإمكان الفرد أداء أعمال (مهام) متنوعة.

٣- تسريع العمل ورفع إنتاجيته من خلال:

\* الإعتماد على آلات ذاتية الحركة (تقنية عالية المستوى) .

\* استخدام موارد بشرية ذات مهارة بشرية عالية المستوى وتمتلك عدة مهارات.

\* إلغاء الأعمال غير المباشرة (أعمال التحضير) بالاعتماد على التقنية الذاتية.

\* إعادة تنظيم (توزيع) الآلات وفق متطلبات العمل ومراحل الانتاج، وإلغاء التوزيع المتخصص الذي كان يجمع الآلات التي تؤدي عملاً واحداً في قسم أو مكان واحد مخصص لها.

\* توفير المرونة في أداء وممارسة الأعمال.

٤- تنفيذ مراحل العمل على خط الانتاج من خلال فرق عمل لتحقيق أسلوب جماعية العمل والتعاون، وضمن الفريق أو مرحلة الانتاج الواحدة، يكون بإمكان الفرد ممارسة عدة أعمال أو مهام، حيث يكون بإمكانه تبادل العمل مع زملاءه، مما يوفر لأعضاء الفريق الحرية والمرونة في ممارسة الأعمال.

### الإتجاه المعاصر في هيكلة الأعمال والوظائف

أولاً: مدخل فريق العمل .

يعتبر هذا المدخل جزءاً أساسياً من النمط الياباني في تصميم الأعمال والوظائف، قامت الشركات الأوروبية والأمريكية باقتباسه وطبقته لديها، وقد دلت نتائج الدراسات الميدانية عن هذا المدخل، بأنه حقق إرتفاعاً كبيراً في الروح المعنوية لدى الموارد البشرية في العمل، وخلق دافعية ايجابية لديهم، وسرعة استجابتهم لكل جديد تدخله المنظمة لمكان العمل، وقد أصبح الآن جزءاً من الثقافة التنظيمية للمنظمات.

بموجب مدخل فريق العمل WORK TEAM DESIGN APPROACH يصمم تنفيذ الأعمال والوظائف على أساس جماعي من خلال فرق عمل أعضاؤها متجانسون، يرأس الفريق قائد هو عضو فيه مثله كمثل باقي الأعضاء يعمل جنباً

إلى جنب معهم، لكنه يتميز عنهم بخبرته ومهارته. يسند لكل فريق أداء عمل أو مهمة محددة، ويعطى صلاحية، ويحمل مسؤولية تصميم الإطار التفصيلي للمهمة أو العمل وتوزيع المهام على أعضاءه. ولل فريق الحق أيضا بتحديد أسلوب ضبط ورقابة سير العمل ذاتيا وجدولة توقيت تنفيذه. وتأخذ عملية أداء العمل ضمن الفريق طابع التحفيز الاجتماعي، بحيث يشجع كل عضو في الفريق الآخرين على العمل بجهد، وتحقيق إنتاجية وجودة، ذلك لأن المسؤولية ضمن الفريق مسؤولية جماعية، بسبب أن اتخاذ القرارات داخله يأخذ شكل القرارات الجماعية التي يشارك فيها كافة أعضاء الفريق.

من خلال ما تقدم يهدف هذا المدخل إلى دمج عناصر أساسية مع بعضها في تنفيذ الأعمال، ليشكل منها نظاما يساعد على تحقيق أداء عمل عالي المستوى HIGH PERFORMANCE WORK وهذه العناصر ما يلي:

\* توفير الراحة النفسية للعاملين في مكان العمل أثناء ممارستهم لأعمالهم، من خلال توفير مناخ اجتماعي فيه روابط اجتماعية، وتنسيق، وتعاون.

\* توفير تكنولوجيا عالية المستوى تساعد فرق العمل على أداء مهامها بكفاءة عالية.

\* توفير مناخ وظروف عمل مادية (تهوية، إضاءة، حوافز مالية.. الخ) صحية مناسبة.

ويمكن تلخيص المرتكزات التي يقوم عليها مدخل فرق العمل في تصميم الأعمال بما يلي:

\* لفريق العمل السلطة الكافية لتخطيط وتنظيم تنفيذ عمله والرقابة عليه، وتوزيع الأدوار على أعضاءه، بالطريقة التي يختارها ويراهم مناسبة.

\* يراعي الفريق عند توزيع مهامه على أعضاءه مدى ملائمة المهمة للعضو وإمكاناته والخصائص التي يحملها، من أجل تمكينه من أداء الدور المكلف به بفاعلية.

\* تحدد للفريق الوسائل التقنية التي سيستخدمها في إنجاز مهمته.

\* يحمل الفريق مسؤولية كاملة جماعية عن إنجاز وتحقيق العمل المكلف به وتحقيق النتائج المطلوبة منه.

\* الرقابة على أداء الفريق رقابة عن بُعد.

\* يحاسب الفريق ويحفز على قدر ما حققه من نتائج.

\* أسلوب تحفيز الفريق هو تحفيز جماعي وليس إفرادي أي قائم على أساس الجهد الجماعي.

\* اتخاذ القرارات يأخذ الشكل الجماعي، فكافة أعضاء الفريق يسهمون في اتخاذ قراراته ويتحملون مسؤوليتها.

\* تقليل عدد الوظائف ضمن الفريق الواحد، فشعار العمل فيه هو المرونة التي تسمح لأعضائه بتبادل الأعمال بين بعضهم بعضاً.

\* أعضاء الفريق يجب أن تتوفر فيهم مهارات متنوعة لممارسة عدة مهام فيه، فال تخصص الواسع هو المطلوب وليس التخصص الضيق.

\* توفير المعلومات الكافية للفريق لتمكينه من أداء مهمته وإنجاز المطلوب منه في الوقت المحدد.

\* قائد الفريق هو:

معلم، مدرب، ملهم روحي، خبير فني، مساند، منسق، مطور ومحسن للأداء، وهو قائد يتحلّى بصفات القيادة الإدارية، وبالتالي فهو ليس رئيساً بل قائداً يقود فريقه نحو تحقيق هدفه بفاعلية، عن طريق تحفيزه المستمر لأعضاء الفريق.

وليتمكن فريق العمل من أداء مهمته ودوره المكلف به يتطلب الأمر القيام بما يلي: (١)

\* تعليم أعضاء الفريق مهارات متعددة لانتاحة الفرصة لهم أداء عدة مهام ضمن الفريق، وليتمكنوا من أن يحل الواحد مكان الآخر في عمله، ويقدم له العون والمساعدة.

\* تعليم أعضاء الفريق كيف يحسنون أداءهم دون انتظار المختصين للقيام بذلك، فبهذه الصورة يتمكن أعضاء الفريق أن يقدموا الدعم لأنفسهم والاعتماد على الذات.

\* تعليم الفريق كيف يخطط وينظم تنفيذ عمله المكلف به.

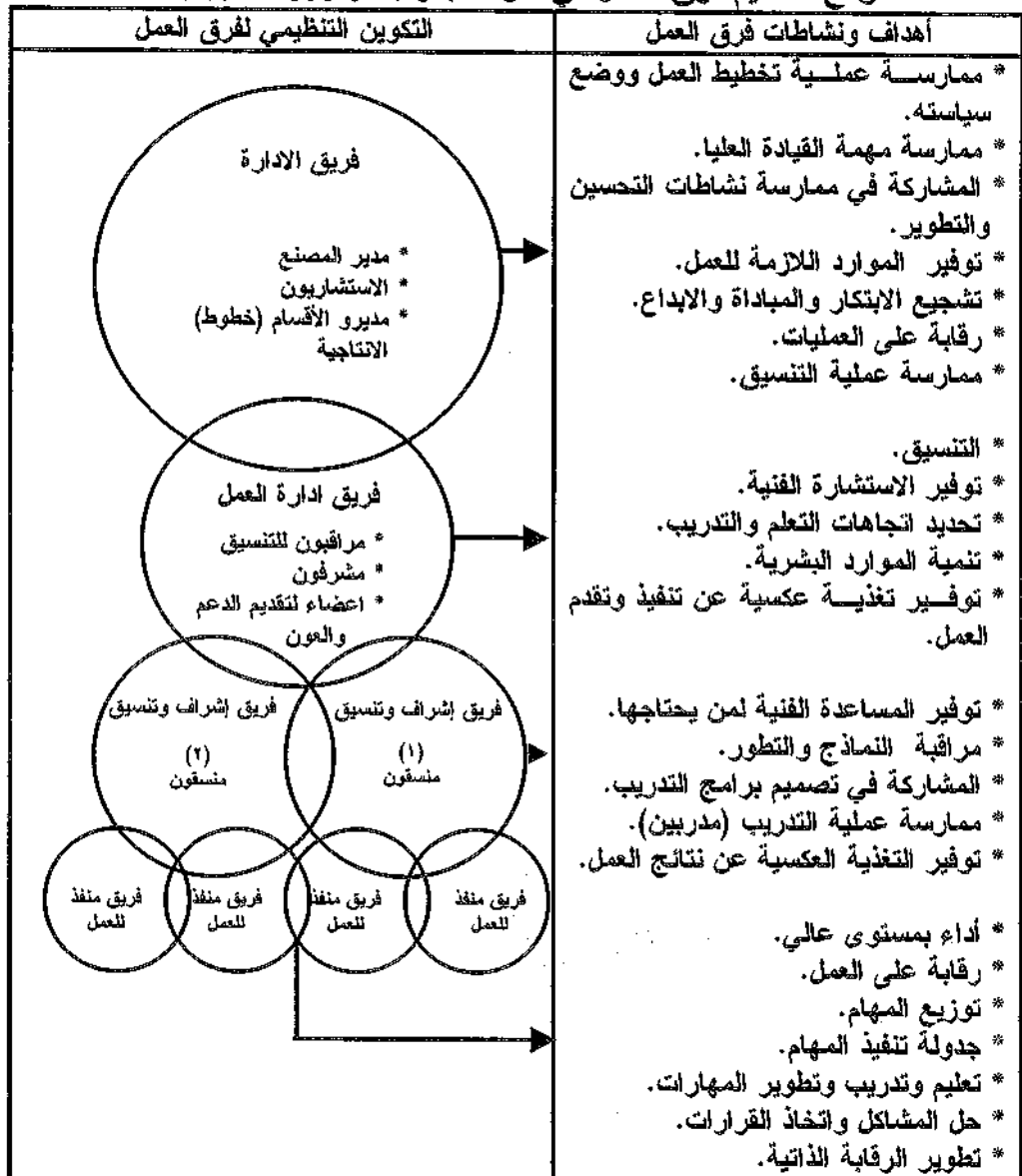
\* تعليم الفريق كيف يراقب عمله.

\* تعليم الفريق كيف يقيم أداءه ويوفر لنفسه التغذية العكسية عن النتائج التي حققها.

(١) ROBERT LEVERIG, ONE HUNDRED BEST COMPANY TO WORK FOR, 2<sup>nd</sup> ed., RANDOM HOUSE, NEW YORK, 1992, P. 193.

وفيما يلي شكل يوضح نموذج شركة جنرال موتورز في مجال تصميم فرق العمل: (١)

شكل رقم (٢١)  
نموذج تصميم فرق العمل في شركة جنرال موتورز الأمريكية \*



\* يشير تداخل المستويات الى تكامل فرق العمل مع بعضها بعضا في أداء مهامها.

(١) مأخوذ من نموذج تصميم فريق العمل في مصانع شركة جنرال موتورز الأمريكية Ibid, P. 194.

## ثانياً: مدخل إعادة هندسة الأعمال .

يقول كل من جيمس تشامبي JAMES CHAMPY ومايكل هامر MICKEL HAMMER الأبوان الروحانيان لمدخل إعادة هندسة الأعمال BUSINESS RE-ENGINEERING فيما يخص العمل داخل المنظمات ما يلي: للأسف الشديد عندما تحدث مشاكل في مكان العمل داخل منظمة ما، يقوم المدبرون والرؤساء فيها على الفور بإلقاء اللوم على مرؤوسيهـم بأنهم هم السبب في حدوثها، دون أن يعلموا بأن معظم هذه المشاكل ناتجة عن عملية تصميم الأعمال والوظائف غير الناجحة فيها. فيتوجب على المدبرين والرؤساء البحث عن مسببات هذه المشاكل، فيما اذا كانت ناتجة عن تصميم العمل غير السليم، فاذا كان التصميم هو السبب، يتوجب على المنظمة المبادرة فوراً إلى إعادة تصميم أعمالها من جديد، باستخدام مدخلهم الذي أسموه كما ذكرنا في البداية إعادة هندسة الأعمال، لجعلها أكثر إنتاجية وفعالية عن ذي قبل.

بعد هذه المقدمة لتشامبي وهامر عن مدخلهما في مجال تصميم الأعمال للذان قدماء للعالم سنة ١٩٩٣ نعرض أهم الأفكار التي تقدمها بها آنذاك. (١)

ماهية إعادة هندسة الأعمال :

هي عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية وليست اصلاحات وترميم تتعلق بأعمال المنظمة، بهدف تمكين هذه الأعمال من تحقيق النتائج المطلوبة منها، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية هي: تخفيض تكلفة الاداء والانتاج، تحقيق الجودة في الاداء، تحقيق السرعة في الإنجاز، وتادية الخدمة المطلوبة منها. فإعادة هندسة الأعمال هي تغييرات جذرية أساسية RADICAL تدخل على تصميم وهيكله أعمال المنظمة، لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة والمتسارعة في حركتها، لجعلها أكثر تجدداً في مواجهة تحديات البيئة.

لقد سعى هذا المدخل الجديد في تصميم الأعمال، إلى جعل أعمال ووظائف المنظمة قادرة على خلق الإثارة، والدافعية، والحماسة، والشعور بالحرية والمرونة،

(١) (A) JAMES CHAMPY, BEYONED RE-ENGINEERING, HAPPER BUSINESS, NEW YORK, 1997 .

(B) JAMES CHAMPY, MICKEL HAMMER, MANAGEMENT, RE-ENGINEERING, MANDATED FOR NEW LEADERSHIP, HAPPER BUSINESS, NEW YORK, 1996.



وإمكانية تطوير الذات لدى شاغليها أثناء أدائهم لمهامها وتحمل مسؤولياتها وممارسة سلطاتها، واستخدام موارد المنظمة المادية أحسن استخدام. وإلى جانب ذلك يسعى هذا المدخل إلى إحداث التكامل الأفقي والعمودي بين مهام الأعمال والوظائف التي تؤدي في المنظمة، لجعلها تعمل ككل واحد متكامل، يسعى جميعها إلى تحقيق هدف المنظمة الكلي.

وتشتمل الفلسفة التي تقوم عليها إعادة هندسة الأعمال على النقاط الأساسية التالية:

إعادة هندسة الأعمال سلاح ضد هيراركية العمل والروتين وتدرج السلطة في المنظمات على اختلاف أنواعها، فهي ثورة على الماضي التقليدي، وتوجه لكل جديد ومتطور في أداء الأعمال داخل المنظمات، لإعادة الهندسة تنظر إلى العنصر البشري في العمل، على أنه أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة، وتعتبره تكلفة متغيرة *VARIABLE COST*، فكلما زاد الانفاق عليه نتوقع زيادة العائد منه على شكل إنتاجية وفاعلية تنظيمية، فالعنصر البشري المحفز جيداً من خلال عمله الذي يؤديه في المنظمة، يكون في نظرها قادراً على خدمة عملاء المنظمة بفاعلية ومن تلقاء نفسه، دون الحاجة للأمر والسلطة والمتابعة، كما كانت تفعل الإدارة التقليدية.

وتأخذ إعادة هندسة الأعمال في اعتبارها، تحول علاقة المنظمة بعملائها من علاقة ديكتاتورية المنتج إلى ديمقراطية هذه العلاقة. ففي السابق كلنا يعرف بأن المنتج كان سيد السوق بسبب قلة المنافسة، فهو الذي يقرر كل شيء فيما يتعلق بتقديمه للسلع والخدمات للمستهلكين، أما اليوم فبسبب المنافسة الشديدة التي أحدثتها التجارة العالمية الحرة في الأسواق، وتطور تقنيات الأعمال المذهلة التي أغرقت الأسواق بكم هائل من السلع والخدمات، أصبح العرض أكبر من الطلب في السوق، مما أدى إلى إندفاع المنظمات لإرضاء المستهلك بكافة السبل والوسائل، لكسب حصة سوقية أكبر، وهذا الوضع أدى إلى تحول علاقة المنظمات الديكتاتورية بالمستهلك إلى علاقة ديمقراطية، تسعى إلى معرفة ما يرضيه، للعمل على تحقيقه. في ظل هذه العلاقة الجديدة صارت إدارة العمل في المنظمات صعبة تحتاج إلى تغييرات مستمرة على أعمال المنظمات كل فترة لتعيش وتلبي حاجات عملاءها ورغباتهم المتغيرة والمتنوعة، وكان الحل هو تبني مدخل إعادة هندسة الأعمال، لتجديد أعمال المنظمة بشكل دائم ومستمر، فخوف المنظمات الآن ليس من مسألة التعامل مع مواردها البشرية، بل من عملاءها ذوي الحاجات المتغيرة والمتنوعة. لذلك يتوجب على المنظمة تكييف استراتيجيتها باستمرار مع متطلبات عملائها، وهذا يفرض على إعادة هندسة الأعمال فيها أن تأخذ هذه الناحية في اعتبارها،

بحيث تعمل إعادة تصميم أعمال المنظمة على جعل أداؤها التنظيمي منسجماً ومتوافقاً مع أهداف ومتطلبات هذه الاستراتيجية.

ونعرض فيما يلي جدولاً يوضح الخصائص والمتغيرات التي تتعامل معها إعادة هندسة الأعمال، مقارنة بالنمط التقليدي في تصميم الأعمال في المنظمات.

### جدول رقم (١)

مقارنة بين الخصائص والمتغيرات التي كان يتعامل معها النمط التقليدي في تصميم الأعمال مع نمط إعادة هندسة الأعمال

الخصائص والمتغيرات	النمط التقليدي	نمط إعادة هندسة الأعمال
السوق	محلي	عالمي
وسيلة المنافسة	تخفيض التكلفة لتخفيض السعر	الجودة، التجديد، السرعة
أهم الموارد	رأس المال	العنصر البشري والتكنولوجيا
النظرة الى الجودة	إصلاح وتطوير	تجديد وابتكار ولا مجال للإصلاح والترميم
الهدف	تحقيق الربح بأية وسيلة	تحقيق الربح من خلال رضى المستهلك
تصميم هيكل المنظمة التنظيمي	عمودي	أفقي مبسط ومتكامل
الرقابة	مركزية خارجية	لا مركزية وذاتية
القيادة	ديكتاتورية	ديموقراطية ومشاركة
مرونة العمل	ضعيفة	عالية المستوى
الاتصالات	عمودية	عمودية وأفقية
أسلوب العمل	فردى	جماعى فرق عمل
طبيعة العمل	روتينى متكرر	إثارة وتحدي
التخصص	ضيق	واسع

## المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة الأعمال :

تقوم إعادة هندسة الأعمال أحد أحدث مداخل تصميم العمل في المنظمات الحديثة اليوم على مجموعة من القواعد والمبادئ نوجزها فيما يلي:

### ١- تصميم الهيكل التنظيمي من جديد :

تسعى إعادة هندسة الأعمال إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحويله من هيكله العمودي إلى هيكل أفقي منسبط من أجل تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة، وتقصير خطوط الاتصال فيها، وتسريع نقل المعلومات والآراء والأوامر.. الخ عبر المستويات التي يشتمل عليها هيكل المنظمة التنظيمي.

### ٢- تصميم مضمون الأعمال والوظائف من جديد :

تعمل إعادة هندسة الأعمال على إعادة تصميم أدوار الوظائف والأعمال (مهامها، مسؤولياتها، صلاحياتها) وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل، وإتاحة الفرصة لأعضائها أن يمارسوا عدة أعمال أو مهام ضمنها بحرية ومرونة واستقلالية، وأن يجدوا متسعاً من الوقت لتطوير أداءهم الذاتي.

### ٣- تصميم السلطة من جديد :

تؤكد إعادة هندسة الأعمال على ضرورة تفويض فرق العمل سلطة كافية لممارسة أعمالها بحرية ومرونة كبيرتين، وهذا يستوجب بالضرورة دفع تفويض السلطة واتخاذ القرارات من أعلى الهرم التنظيمي إلى قاعدته، والتركيز على الإدارة المباشرة وقاعدة هذا الهرم **BOTTOM LINE** التي فيها تنفيذ الأعمال، وهي خط المجابهة الأول **FRONT LINE** ، فتبني هذا الاتجاه في لامركزية السلطة، يساعد على تحقيق جودة الأداء وسرعته، وتوفير الحرية والمرونة في تنفيذ الأعمال داخل المنظمة.

### ٤- تصميم دور الإدارة الوسطى من جديد :

تطلب إعادة هندسة الأعمال تقليص عدد وظائف الإدارة الوسطى لجعل الهيكل التنظيمي منبسطة وليس طويلاً، وتغيير نمط إشرافها ورقابتها التقليدي، وجعله رقابة عن بعد والتدخل عند اللزوم، لاتاحة الفرصة للإدارة المباشرة التي هي على تماس مع قاعدة الهرم التنظيمي، أن تعمل بحرية ومرونة.

## ٥- تصميم أسلوب التحفيز من جديد :

تطالب إعادة هندسة الأعمال بتغيير نمط التحفيز الإنساني من فردي الى جماعي، لأن تصميم الأدوار وأسلوب تنفيذها أصبح على شكل فرق عمل مدارة ذاتياً، وبالتالي تعطى الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل بكامل أعضائه وليس العضو الواحد.

## ٦- تصميم معايير الأداء من جديد :

تؤكد إعادة هندسة الأعمال على ضرورة جعل تقييم أداء الموارد البشرية في العمل قائماً على أساس ما يحققه فريق العمل من قيمة مضافة إجمالية للمنظمة، وهذا يستدعي تبني المعايير التالية:

\* زمن إنجاز العمل.

\* سرعة الأداء.

\* تكلفة الأداء.

\* جودة الأداء وكميته.

\* تحقيق الهدف، وهو تحقيق الرضى لدى عملاء المنظمة.

## ٧- إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل:

تؤكد إعادة هندسة الأعمال على ضرورة إدخال تكنولوجيا المعلومات على أعمال المنظمة ووظائفها، لجعل تنفيذها محوسباً، والمساعدة على تحقيق معدلات أداء عالية: السرعة، الدقة، الجودة، قلة التكلفة.

## ٨- تصميم العمليات من جديد :

تطالب إعادة هندسة الأعمال بتصميم مراحل وخطوات تنفيذ الأعمال من بدايتها وحتى نهايتها من جديد وفق المبادئ التالية:

\* دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

\* تصميم العملية الواحدة بشكل يكون بإمكانها أداء أكثر من عمل واحد.

\* إلغاء عمليات التدقيق والمراجعة اللا لزوم لها.

\* عدم التقيد بالتصميم القديم للعملية، فإعادة الهندسة تعني الكتابة من جديد وفي ورقة بيضاء.

\* لا مجال للإصلاح والترميم، فإعادة الهندسة هي عملية تجديد وليس إصلاح وترميم لما كان معمول به سابقاً.

\* مراعاة تخفيض التكلفة لأدنى حد ممكن.

\* مراعاة تحقيق جودة الأداء بين مراحل تنفيذ العملية ، مما يجعل مسؤولية تحقيق الجودة مسؤولية كل من يعمل وينفذ العملية. ويستخدم لهذا الغرض أسلوباً يدعى بأسلوب تحليل وتقييم العملية الذي سنشرحه بعد قليل.

#### ٨- تبني مفهوم قيادي جديد :

تؤكد إعادة هندسة الأعمال على ضرورة تبني القيادات الإدارية في المنظمة مبدأ "حب التجديد والتغيير والخوف منه بأن واحد" فحب التجديد لوحده لا يفي بالغرض، إذ يتطلب الخوف منه من قبل القادة، فالخوف قوة تجعلهم حذرين ومندفعين بعقلانية، مما يجعلهم أكثر فاعلية في إدخال التغييرات الجذرية التي تتطلبها عملية إعادة الهندسة. وهنا يستوجب من القادة الاقتناع بعدم الخوف من الفشل، لأن سيطرة هذا الخوف يجعلهم لا يحبون ولا يقدمون على إحداث التغييرات المطلوبة في الأعمال، وبالتالي تطلب إعادة هندسة الأعمال قادة يحبون التحدي والتغيير، حذرين منه، لكن لا يخافون من الفشل.

#### ٩- تقييم إنسياب العمل كأسلوب لإعادة هندسة العمليات :

يستخدم مدخل إعادة هندسة الأعمال من أجل إعادة تصميم العمليات التي تؤدي في المنظمات أسلوباً يدعى "تقييم إنسياب (تدفق) العمل ASSESSING WORK FLOW" الذي يعتمد على مفهوم القيمة المضافة ADD VALUE ، الذي بموجبه يقيم أداء المراحل أو الخطوات التي تتكون منها العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها (التي هي في العادة متسلسلة ومتراصة ويؤديها إما فرد أو فريق عمل) على أساس ما تقدمه مراحل أو خطوات العملية الواحدة لبعضها بعضاً من أداء وخدمة ذات جودة عالية، حيث إذا ما أريد إنجاز العملية بانتاجية عالية وتحقيق قيمة مضافة من ورائها، يتوجب أن تؤدي كل مرحلة أو خطوة (ضمن العملية الواحدة) المطلوب منها بمستوى عالي من الجودة والانتاجية، لتمكن المرحلة اللاحقة لها من تأدية ما هو مطلوب منها كذلك للمرحلة التي تليها، وبالتالي فالمرحلة أو الخطوة التي تتجزأ المطلوب منها بكفاءة وجودة عالية إذا تكون قد حققت للمرحلة التالية القيمة المضافة التي تنتظرها منها. وبالتالي يمكن القول أن هذا الأسلوب يقيم مستوى الأداء والجودة والابداع والتحسين الذي تحققه مراحل أو خطوات العملية لبعضها بعضاً، وذلك من أجل تحقيق هدف العملية وهو القيمة المضافة التي تقدمها للمنظمة.

وبالنتيجة نجد أن تقييم إنسياب العمل ضمن العملية يلغي كل مرحلة أو خطوة لا تقدم قيمة مضافة للمرحلة أو الخطوة التي تليها، والمرحلة التي تحقق قيمة مضافة لكن ليس كما هو مطلوب أو بمستوى منخفض، يجري إعادة تصميم مضمونها من جديد لرفع مستوى أدائها.

ونسود الإشارة في هذا المقام إلى أن أسلوب تقييم إنسياب أو تدفق العمل بالإمكان تطبيقه على مستوى العملية الواحدة بكامل خطواتها، أو على مستوى المرحلة أو الخطوة الواحدة التي يؤديها إما فرد أو فريق عمل. فعلى سبيل المثال، إذا أظهر التقييم بأن فرداً واحداً يؤدي خطوة تتكون من خمس مهام جزئية فرعية وأن المهمة الثالثة لديه لا تعطي قيمة مضافة للمهمة الرابعة، تحذف هذه الخطوة الثالثة على الفور.

### ثالثاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة .

إدارة الجودة الشاملة TQM فلسفة إدارية معاصرة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، الأعمال والوظائف، إجراءات وطرق العمل.. الخ وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع، خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق الرضا العالي والسعادة لدى زبائننا. ولتحقيق ذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع من يعمل في المنظمة، إلى ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات، والامكانيات، والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، واستغلالها بشكل حسن، وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق أعلى مستوى جودة في أداء الأعمال<sup>(١)</sup>. ونعرض فيما يلي أهم أبعاد تصميم الأعمال في ظل منهجية إدارة الجودة الشاملة:

\* تحقيق التميز في كل شيء داخل المنظمة، عن طرق إدخال تحسينات مستمرة على جميع مكونات الأعمال التي تؤدي فيها.

\* التأكيد على أن تحقيق جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة.

(١) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.

\* جودة الأعمال الكلية في المنظمة هي وسيلة لارضاء عملائها، الذين يتوقف عليهم بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق، فالجودة سلاح تغزو به المنظمة الأسواق وتحقق فيه الانتصار على المنافسين.

ولتحقيق الأبعاد السابقة تعمل إدارة الجودة الشاملة على تصميم الأعمال بصورة أو إطار يتوفر فيه ما يلي:

- \* تحدد أهداف الأعمال والوظائف بما ينسجم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها.
  - \* تكون ممارسة الأعمال والوظائف وفق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة ومحددة بشكل مسبق، لتوحيد سلوكيات ممارسيها.
  - \* توجيه أداء جميع الأعمال والوظائف نحو تحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة فرضاهم مسؤولية الجميع.
  - \* تصميم أسلوب تنفيذ الأعمال على شكل فرق عمل مدارة ذاتياً من قبل أعضائها.
  - \* توفير جو ومناخ عمل ديمقراطي داخل فرق العمل.
  - \* ايجاد مرونة وحرية واستقلالية لفرق العمل في أداء مهامها.
  - \* تصميم العمل ضمن الفريق بشكل يتيح لأعضائه اكتساب مهارات متعددة.
  - \* جعل عملية التعلم والتدريب مستمرة وجزءاً من مكونات الأعمال، من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء.
  - \* الابتكار والتجديد جزءاً أساسياً من مكونات جميع أعمال المنظمة.
- يتضح مما تقدم، بأن منهجية إعادة هندسة الأعمال تتقارب مفاهيمها كثيراً من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مجال تصميم الأعمال والوظائف، ويمكن اعتبار الأولى ركناً جزءاً أساسياً من الثانية، ذلك لأن الأخيرة أكثر شمولاً من الأولى.

#### رابعاً: النمط الياباني .

يعد النمط الياباني JAPANESE STYLE JOB DESIGN من أحدث مداخل تصميم الأعمال، وقد انتشر استخدامه كثيراً في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية في التسعينات من القرن الماضي.

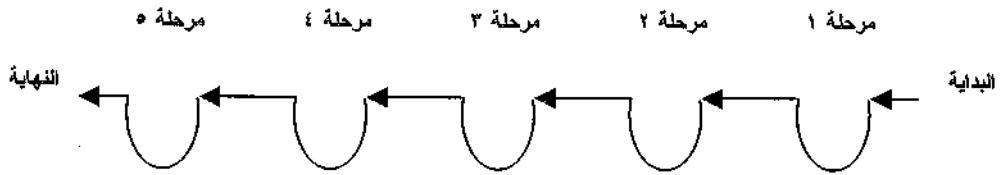
يقوم هذا المدخل على ركائز أساسية أربعة وهي ما يلي:

## أساليب التصنيع : MANUFACTURING TECHNIQUES

وتتكون من ثلاثة أساليب هي ما يلي:

١- ترتيب الآلات في مجموعات على شكل حرف (U) على خط الإنتاج:

يطلق على هذا الأسلوب مصطلح CELLULAR TECHNOLOGY ويرمز له بـ (CT) فقد صمم اليابانيون بموجب هذا الأسلوب مراحل العملية الإنتاجية جميعها على خط الإنتاج على شكل حرف (U) ، حيث رتبّت مجموعة آلات كل مرحلة على شكل هذا الحرف، حيث تدخل السلعة تحت الصنع من طرف وتخرج من الطرف الآخر بانسيابية على النحو التالي:



بموجب هذا الترتيب تعتبر كل مرحلة مسؤولة عن إنجاز جزء من العملية الإنتاجية (أو تصنيع المنتج) ويؤديها فريق عمل واحد. إن تصميم مراحل العملية الإنتاجية بهذا الشكل وترتيب آلات كل مرحلة على شكل (U) ، يجعل العمل مرناً ويناسب من آلة لآلة ومن مرحلة لأخرى بشكل مريح، ويسهل انتقال العمال ومشرفيهم في المرحلة الواحدة بمرونة وسهولة أيضاً.

ونود الإشارة في هذا المقام الى أن اليابانيين راعوا مبدأ التخصص الضيق والعام في الوقت نفسه في أداء كل مرحلة إنتاجية، فضمن المرحلة الواحدة التي يؤديها فريق عمل واحد، يؤدي كل عامل عمله على آلة معينة، حيث يكون لديه مهارة وامكانية أداء جميع العمليات الإنتاجية التي تؤديها الآلة، ذلك لأن الآلة الواحدة تؤدي عدة أعمال إنتاجية وليس عملاً واحداً. اما المشرفون على فرق العمل، فيجب أن يكونوا من ذوي المهارات المتعددة MULTISKILLED ليتمكنوا من العمل على أية آلة ضمن المرحلة الإنتاجية الواحدة التي ينفذها فريق العمل، وقد أطلق عليهم مصطلحاً انجليزياً هو GENERALIZED SKILLED FORMAN المشرف ذو التخصص العام والواسع.



## ٢- أسلوب مرونة رقابة الجودة QUALITY CONTROL FLEXIBILITY :

طبق اليابانيون في مجال تصميم الأعمال نهج الرقابة الشاملة على الجودة TOTAL QUALITY CONTROL (TQC) من أجل توفير المرونة في عملية الرقابة. وتحقيقاً لهذه الغاية وضعوا معايير جودة خاصة بكل مرحلة إنتاجية أو عمل، ومعايير خاصة بكل آلة وكل عامل، وجعلوا مسؤولية تحقيق الجودة مسؤولية الجميع أي كل من يعمل في المنظمة رؤساء ومروسين، وسمحوا للجميع في ضوء نتائج الرقابة على الجودة، إدخال التحسينات التي يرونها مناسبة في مجال العمل الذي يؤديه، وذلك من أجل وضع وتحسين جودة المنتج بشكل مستمر، وقد سموا هذه العملية بالتحسين المستمر للجودة CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT. هذا التوجه إلى جانب تحقيقه للتحسين المستمر للجودة، فقد قلل من عدد مفتشي الجودة، وجعل أخطاء الإنتاج قليلة جداً، حتى أن بعض المنظمات اليابانية سعت إلى تحقيق مبدأ ZERO DEFECT أي لا أخطاء في الإنتاج، فالرقابة الشاملة والمرونة على الجودة، قللت من التكاليف بوجه عام، وذلك من خلال الإقلال من تكلفة مفتشي الرقابة، وتكلفة أخطاء الإنتاج، مما ساعد اليابانيين على تقديم سلع بجودة عالية وسعر مناسب للمستهلك، تمكنوا من منافسة أسواق العالم.

## ٣- أسلوب في الوقت المحدد (JIT) JUST IN TIME :

يهدف هذا الأسلوب إلى تقليل الهدر والضياع الانتاجي MINIMUM WAST PRODUCTION لحده الأدنى، وبالتالي فهو يسعى إلى تصميم العمليات الانتاجية والعمل كله بكافة مراحله بشكل تنتهي في الوقت المطلوب والمحدد لها، وأن يتم توفير مستلزمات العمل بالكميات المحددة دون زيادة أو نقص، واستخدامها في الوقت المحدد أيضاً، وذلك في مسعى للقضاء على تكلفة التخزين التي تشتمل على تكاليف تلف وضياع وبوار المواد.

ففي ضوء ذلك يمكن القول بأن أسلوب (JIT) يعمل على توفير مستلزمات العمل اللازمة لمراحل العمل بالكمية والجودة المحددة، وفي الوقت المحدد المطلوب. بهذه الصورة تمكن اليابانيون من أن يصمموا العمل بشكل يصلوا فيه إلى نقطة الصفر في تكلفة التخزين المتمثلة بالبورار والضياع والهدر والتالف... الخ، ذلك لأن مستلزمات العمل تستخدم فوراً دون أن يخزن منها إلا الشيء القليل لضرورات معينة. بهذا الشكل يكون مستوى الفاقد والهدر.. الخ عند حده الأدنى.

لقد بلغت حسابات الوقت من الدقة لدى اليابانيين في هذا الأسلوب بشكل يلفت الأنظار، فقد سعوا إلى عدم تخزين مستلزمات الإنتاج، وعدم تخزين المنتج تحت الصنع بين مراحل العملية الانتاجية ولا ساعة، وعمدوا إلى استخدام كميات قليلة من المواد، وإنتاج كميات محدودة في مراحل تصنيع المنتج، والغاية من ذلك

فحص الكميات بسهولة وسرعة ودقة، واكتشاف العيوب بسرعة ودقة أيضاً، مما يحقق مستوى جودة عالي في المنتجات.

### العلاقات الاعتمادية : DEPENDENCY RELATIONSHIP

في ضوء ما تقدم، وجد اليابانيون أن تطبيق أساليب التصنيع التي صمموها يحتاج إلى إيجاد علاقات تبادلية اعتمادية (أو باتجاهين) وذلك في المجالات الأساسية التالية:

#### ١- تحقيق علاقات اعتمادية مع الموردين:

#### SUPPLIERS DEPENDENCY RELATIONSHIP

ويقصد بذلك أن يكون للمنظمة سيطرة عالية المستوى على مصادر تمويلها الخارجية بمستلزمات وإحتياجات العمل، وذلك عن طريق وضع وتنفيذ سياسة تعامل إيجابية معهم، تهدف إلى تنمية العلاقات الحسنة والودية بهم، وتقديم كل أنواع الدعم والمساندة لهم، ليلبوا مطالبها، ويقفوا بجانبها، ويكون لديهم ولاء لها. ويمكن تلخيص مكونات سياسة التعامل مع الموردين بما يلي:

\* تخطيط التعامل معهم لأجل طويل.

\* زرع مستوى عالي من الثقة لديهم بالمنظمة.

\* التوجه لاحتكار شراء منتجاتهم كلها لصالح المنظمة.

\* دعمهم مالياً وفنياً لتوفير مستلزمات العمل بالكميات والجودة المحددة والزمن المحدد.

وقد لجأت بعض الشركات اليابانية لخدمة هذه العلاقات إلى تطبيق أسلوب المنظمة الأم ORGANIZATION MOTHER ، الذي بموجبه تقوم شركة كبيرة بتمويل عدد من الشركات الصغيرة بالأموال والخبرة الفنية، لتنتج لها إحتياجاتها من المواد والمستلزمات بالكمية المحددة والوقت المحدد، وبشكل يكون إنتاج هذه الشركات الصغيرة حكراً للشركة الأم، فبهذه الصورة تكون الشركة الأم الكبيرة قد سيطرت على مصادر تمويلها الخارجية من مواد ومستلزمات العمل.

#### ٢- تحقيق علاقات اعتمادية مع العاملين:

#### EMPLOYEES DEPENDENCY RELATIONSHIP

تشتمل هذه العلاقات على وضع سياسة إيجابية للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة لها الأبعاد التالية:

\* توظيف موارد بشرية منتقاة بشكل جيد، وفق المهارات المطلوبة.

\* تأهيل وتدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل مستمر.

\* وضع سياسة تعويضات موضوعية وعادلة تلبي حاجات الموارد البشرية.

\* وضع سياسة تحفيز معنوي مناسبة، من أجل دمج العاملين في العمل وفي المنظمة، بالاعتماد على مشاركة عميقة في اتخاذ القرارات، وتوفير حرية ومرونة في العمل، وجعل أسلوب العمل جماعياً (فرق عمل)

\* إقامة علاقات جيدة مع النقابة

٣- تحقيق علاقات اعتمادية بين العاملين ضمن مراحل العمل:

#### INTERNAL CUSTOMER RELATIONSHIP

ويطلق عليها مصطلح رضا الزبون الداخلي، حيث تقوم العلاقة التبادلية والاعتمادية بين العاملين بعضهم مع بعض على أساس تبني مفهوم سلسلة الجودة ورضى المستهلك الداخلي، فهذه العلاقة قائمة على أساس مستهلك ومورد داخلي، فالجهة التي تتخذ خطوة أو مرحلة من العمل الكلي (التي إما أن تكون وحدة إدارية أو فرداً) هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة، وفي الوقت نفسه منتجة وممولة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية في عملها. بهذه الصورة يكون قد تحققت علاقات تكاملية بين العاملين في مراحل أو خطوات تنفيذ الأعمال، فهذه العلاقات يؤثر مستوى جودة كل مرحلة أو خطوة في مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، فكل مرحلة (فرق أو فريق) تتوقع أن تمول بمنتج عالي الجودة ليسهل من عملها، لتتمكن من أن تقدم منتجاً عالي المستوى للآخرين في الخطوة أو المرحلة التالية لتسهل عملها، وهكذا حتى آخر مرحلة من مراحل العمل الواحد. إلى جانب ذلك يسعى النمط الياباني في تصميم العمل إلى توسيع العلاقات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل لأقصى حد ممكن، لتوطيد العلاقة بينهم، وجعلهم يشعرون بأنهم عائلة وعشيرة واحدة.

#### مؤقتات MODIFICATIONS :

تعتبر المؤقتات عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها التي أسماها اليابانيون MANAGEMENT IDEOLOGY وهذه المؤقتات تعتبر السبع الثالث في نظام تصميم الأعمال الياباني وتشتمل المؤقتات على الجوانب التالية:

\* المنظمة ككل وجميع الأعمال والوظائف الموجودة فيها أنظمة متكاملة مع بعضها، يسودها جو عالي المستوى من التعاون والتنسيق.

\* تصميم الأعمال والوظائف وتنفيذ في ظل وجود ثقافة تنظيمية تشتمل على قيم وقواعد سلوكية يلتزم بها العاملون أثناء تأديتها.

\* يعتمد نجاح المنظمة في تحقيق الجودة التي يرضى عنها العملاء على رضى الموارد البشرية التي تعمل فيها.

\* دعم كبير للرقابة الذاتية على الأداء.

\* الاعتماد على أسلوب فرق العمل في تنفيذ الأعمال والمهام لتحقيق التعاون والتفاعل الاجتماعي بين العاملين، وقد أطلق المصطلح التالي على هذا النمط وهو: التنظيم الاجتماعي للعمل SOCIAL ORGANIZATION OF WORK .

#### النتائج OUTCOMES :

تمثل النتائج الأهداف التي يسعى النمط الياباني الى تحقيقها في مجال تصميم الأعمال، وهي البعد الرابع التي يتكون منه هذا النمط، وتتمثل هذه النتائج بما يلي:

#### \* مرونة قوة العمل WORKFORCE FLEXIBILITY :

وتعني إكساب الموارد البشرية في العمل مهارات متنوعة لتأدية أعمال متعددة .

#### \* مرونة العمل WORK FLEXIBILITY :

وتعني توفير وإتاحة الفرصة للعاملين بأن يعملوا في عدة وظائف أو مهام، بشكل يؤدي ذلك الى تمكينهم من استخدام عدة مهارات.

#### \* تخفيض الضياع والفاقد الى أدنى حد MINIMUN WASTE :

وتعني تخفيض التكاليف عن طريق جعل الفاقد في الموارد عند حده الأدنى.

#### \* الجودة QUALITY :

تحقيق أعلى جودة ممكنة والوصول إلى مستوى الصفر في عدد الوحدات المعيبة.

#### \* تحقيق رضى الزبون CUSTOMER SATISFACTION :

من أجل تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمة، وذلك من خلال تلبية مطالبه ورغباته.

## \* تحقيق رضى المجتمع : SOCIETY SATISFACTION :

ويقصد بذلك أن تقدم أعمال المنظمة كل منفعة وخدمة للمجتمع والبيئة التي تعيش وتعمل فيها.

لقد وضحت المدرسة اليابانية في مجال تصميم الأعمال بأن نموذجها يتطلب من المنظمات ما يلي:

- \* مهارة إشراف عالية لدى المديرين والمشرفين للإشراف على العمال من أجل تحقيق الجودة المطلوبة والانتاج بالزمن المحدد.
- \* استخدام تقنية (تكنولوجيا) انتاج عالية المستوى.
- \* صيانة دورية للألات والمعدات لمنع خطر توقف العمل.
- \* العمل بأسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون.
- \* تشجيع روح المبادرة لدى كل من يعمل في المنظمة ودفعه للابتكار والابداع، وتحسين العمل بشكل مستمر.
- \* زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري تجاه أعمالهم والمنظمة، وذلك خلال استراتيجية تحفيز مادي ومعنوي وفكري.

يتضح من خلال النمط الياباني في مجال تصميم الأعمال بأنه نمط ذو صفة شمولية لكافة مكونات المنظمة، حيث يسعى لأن تعمل بانسجام وتناغم وبشكل جماعي، وهو الى حد كبير يعبر عن نهج إدارة الجودة الشاملة الياباني، الذي استمدت منه نماذج الشركات الغربية الأمريكية للجودة الشاملة.

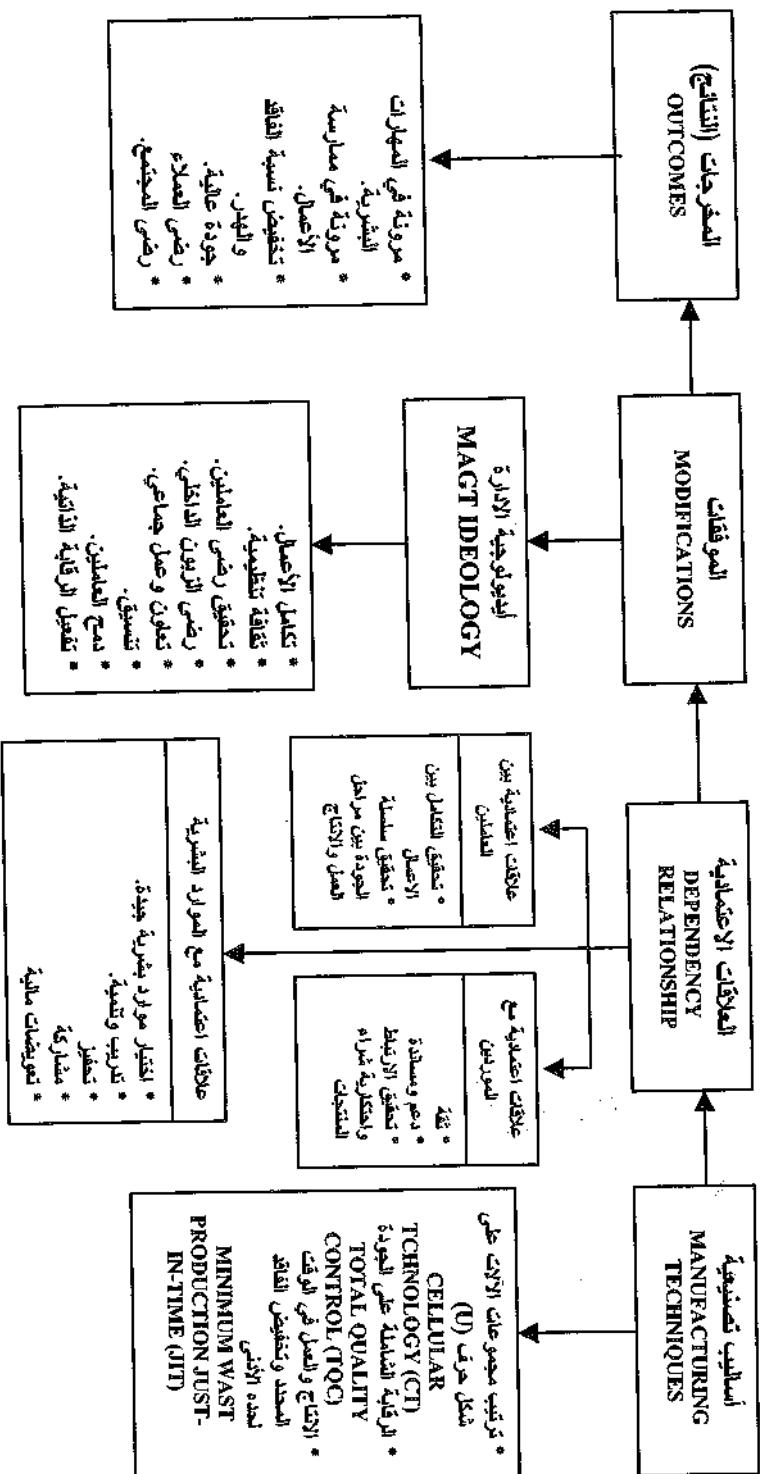
### كلمة أخيرة حول النمط الياباني في تصميم الأعمال :

لا شك أن توجهات الادارة اليابانية في مجال تصميم الأعمال في المنظمات، تستحق الدراسة والبحث والاستفادة منها بعد أن أثبتت نجاحها في التجربة، وقد استخدمت العديد من الشركات الاوروبية والغربية والامريكية النمط الياباني في تصميم أعمالها.

لقد أصبح ينظر الى النمط الياباني في دول العالم الصناعية المتقدمة، على أنه نموذج رشيد ومعيارى في تصميم الأعمال، يمكن أن يحتذى به مع إجراء بعض التعديلات اللازمة، ليتماشى مع بيئة المنظمة التي تود تطبيقه، فالتطبيق الحرفى له لا يمكن، لأن هذا النمط ولّد ونابع من البيئة اليابانية الفريدة بسماتها وخصائصها المعروفة.

ونعرض في الأخير شكلاً يلخص النمط الياباني في تصميم الأعمال وفق ما شرحناه في الصفحات السابقة، وإلى القارئ هذا الشكل:

شكل رقم (٢٢)  
النمط الياباني في مجال تصميم الأعمال والوظائف



## الفصل الخامس

### تحليل الأعمال والوظائف

#### محتوى الفصل

- أبعاد تحليل العمل.
- منهجية تحليل العمل.
- مداخل تحليل العمل.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- ما هي العلاقة القائمة بين تصميم الأعمال والوظائف وتحليلها؟
- هل تحليل العمل يأتي بشيء أو يضيف شيئاً جديداً للأعمال والوظائف التي يحللها؟
- لماذا لا يمكن لإدارة الموارد البشرية ممارسة وظائفها إلا بعد الانتهاء من تحليل العمل؟
- ما هي المنهجية التي يسير عليها تحليل العمل؟
- ما هو التوجه الجديد في مجال أساليب تحليل العمل؟
- ما هي النتائج المتوقعة الوصول إليها من وراء تحليل العمل؟





## أبعاد تحليل العمل

يعتبر تحليل الأعمال والوظائف امتداداً طبيعياً لتصميمها، حيث يبدأ التحليل من النقطة التي انتهى إليها التصميم، وبالتالي فهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، التي تكمل ما قام به التصميم، الذي تعتبر نتائجه بمثابة الأساس الذي يقوم عليه تحليل العمل.

### مفهوم تحليل العمل :

تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها، وبالتالي فناتج التحليل تساعد على ما يلي:

- \* أن يعرف شاغل كل وظيفة ما هو المطلوب منه أداءه في عمله ووظيفته، وكيف يؤديه بنجاح.
- \* أن يعرف المديرون والمشرفون طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، ليتمكنوا من تحديد الكيفية التي يوجهون من خلالها أعمال مرؤوسيه، وجعل أدائهم أفضل، وتمكينهم من تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم بنجاح.
- \* أن تعرف إدارة الموارد البشرية من هو المناسب لشغل كل وظيفة وعمل داخل المنظمة.

من خلال التعريف السابق يتضح لنا بأن تحليل العمل، يقوم بتحليل المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف من أجل الوصول إلى النتائج التالية:

#### ١ - وصف الأعمال والوظائف JOB DESCRIPTION :

ويسميه بعضهم بالوصف الوظيفي أو وصف الوظيفة، الذي يحدد ويصف الجوانب التالية لكل وظيفة وعمل داخل المنظمة:

- \* أهداف الوظيفة، أي ما يراد تحقيقه منها.

- \* المهام الذهنية والجسدية المطلوب أدائها من الوظيفة (شاغلها).
- \* معايير الأداء المطلوب تحقيقها من الوظيفة.
- \* الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي في ظلها مهام الوظيفة.
- \* المسؤوليات المترتبة على الوظيفة.
- \* الخصائص التي يتصف بها أداء الوظيفة.
- \* الأمراض والمخاطر التي تحيط بأداء الوظيفة.
- \* كيف وأين تؤدي الوظيفة.
- \* علاقات الوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة.

## ٢- معايير أداء العمل JOB PERFORMANCE STANDARDS :

من خلال تحليل المعلومات المجموعة عن الوظائف، يقوم المحلل بوضع بيان تفصيلي يبين فيه معايير أداء الوظيفة أو العمل، التي تمثل الحد الأدنى المقبول إنجازه من قبل شاغلها من المهام والمسؤوليات، وهذه المعايير تستخدم فيما بعد في تقييم مستوى أدائه وكفاءته، وتحديد احتياجاته التدريبية، وترقيته الوظيفية مستقبلاً، وتعويضاته المالية.

## ٣- محددات الوظائف والأعمال JOB SPECIFICATIONS :

هي بيان تفصيلي يوضح المواصفات (الشروط) والخصائص الانسانية الواجب توفرها في شاغلي الوظائف، حيث يوضع هذا البيان في ضوء وصف الوظائف الذي يبين مطالب شاغليها الذين سيؤدون مهامها ويتحملون مسؤولياتها وصعوباتها ومخاطرها. فوظيفة طيار مدني على سبيل المثال مطلوب أن تكون قوة نظره كاملة، في حين أن الأستاذ الجامعي ليس بالضرورة أن تكون قوة نظره كذلك، فالذي حدد قوة النظر المطلوبة لكلا الوظائف هو طبيعة كل منهما. وتشتمل محددات العمل عادة على مجموعة من الشروط والمواصفات أهمها: المؤهل العلمي، الخبرة، المهارة، الجنس، العمر.. الخ وسنأتي على شرحها بشكل تفصيلي فيما بعد.

يتضح مما تقدم أن محددات الوظائف عمل يستكمل به ما أنجزه تحليل العمل في مجال وصفه للوظائف، وبالتالي يمكن القول بأن نتائج التحليل بشقيه الوصف الوظيفي ومحددات الوظائف، يسعيان إلى إحداث المواءمة والتوافق ما بين متطلبات أداء الوظائف والأعمال من جهة، ومن سوف يشغلها ويؤديها من جهة ثانية بمستوى عالي من الفاعلية .

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن الوصف الوظيفي الذي يتوصل إليه تحليل العمل ويضعه على شكل بيان ملخص ومكتوب، لا يقدم ولا يضيف شيئاً على الحقائق المتعلقة بواقع عمل الوظائف، فالتحليل يصف طبيعة الوظيفة فقط ولا يقول ما يجب أن يكون، فتحديد ما يجب أن يكون قام به تصميم العمل الذي شرحناه في الفصل السابق، وبالتالي فتحليل العمل ومن خلال الوصف الوظيفي، له علاقة مباشرة بالوظيفة وليس بشاغلها .

### مجالات استخدام نتائج تحليل العمل :

تبين وتوضح مجالات استخدام نتائج تحليل الأعمال والوظائف، علاقة التحليل إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية مع باقي وظائفها التي تمارسها في المنظمات، فهذه المجالات تمثل الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء القيام بتحليل موضوعي لأعمال ووظائف المنظمة. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن نتائج تحليل العمل الثلاث التي أوضحناها آنفاً، تعد حجر الأساس والقاعدة التي يقوم عليها تنفيذ معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تمثل نقطة انطلاق يبدأ منها تنفيذ وممارسة هذه الوظائف، وإلى القارئ عرضاً موجزاً يوضح هذه المجالات والفوائد والعلاقات.

#### ١- مجال تخطيط الموارد البشرية:

يسمى تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث تخصصاتها، ومواصفاتها، وأعدادها ولا يمكنه القيام بذلك، إلا بعد معرفة طبيعة وماهية الوظائف والأعمال داخل المنظمة، وحجم مهامها ومسؤولياتها ونوعية مخاطرها.. الخ التي يوفرها له تحليل العمل، حيث في ضوء هذه المعلومات، يتمكن التخطيط من تقدير حاجة الوظائف من الأفراد من حيث عددهم ونوعيتهم، ومن هنا يتكشف لنا مدى الاعتمادية المطلقة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على نتائج تحليل الأعمال والوظائف.

#### ٢- مجال اختيار وتعيين الموارد البشرية:

أوضحنا آنفاً أن نتائج تحليل الأعمال والوظائف تبين المهارات والمواصفات المطلوبة لأدائها بشكل جيد، وبالتالي فهذه المواصفات هي بمثابة معايير يجب توفرها فيمن سوف يشغلها، وعلى أساسها يجري انتقاء أفضل الموارد البشرية المتقدمة للعمل في المنظمة وتعيينها فيها. إذا يمكن القول بأن تحليل العمل يمد وظيفة الاختيار والتعيين بمعايير انتقاء أفضل الموارد البشرية للعمل في المنظمة.

### ٣- مجال استقطاب الموارد البشرية:

تتلخص مهمة الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية بأنه يقوم بجذب وترغيب أكبر عدد ممكن من هذه الموارد من سوق العمل، وذلك وفق أعداد وتخصصات ومواصفات محددة تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة، لتنفيذ ما هو منوط بها من مهام ومسؤوليات. وعليه يمكن القول بأن الاستقطاب لا يمكنه أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص ومواصفات الموارد البشرية المراد استقطابها التي وفرها تحليل العمل، فمعرفة تمكنه من معرفة من سوف يستقطب، وأين هو موجود في سوق العمل، وبالتالي فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح.

### ٤- مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية:

بات معروفا لدى القارئ الآن بأن تحليل الأعمال والوظائف يحدد ما يجب أدائه من شاغلها أو من قبل من يعمل فيها من مهام، ليحققوا النجاح المطلوب منهم، وهذا التحليل يساعد التدريب والتنمية على معرفة ما يجب أن يؤدي في كل وظيفة، وكيف يؤدي بفاعلية، وعلى هذا الأساس يتم تدريب وتنمية شاغلي الوظائف. إذا يمكن القول بأن تحليل العمل يوضح للتدريب والتنمية المهارات المطلوب تنميتها وإكسابها للموارد البشرية ليؤدوا أعمالهم بنجاح، أي يوفر لهما القاعدة التي على أساسها تحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوبين.

### ٥- مجال تقييم أداء الموارد البشرية:

يتم تقييم أداء الموارد البشرية في العمل عادة من قبل رؤسائها المباشرين، وذلك بهدف معرفة ما حققوه من إنجازات وفق ما هو مطلوب منهم. وعملية تقييم الأداء هذه لا يمكن أن تتم إلا باستخدام معايير توضح ما هو هذا المطلوب. وتستمد هذه المعايير كما أوضحنا سابقا من نتائج تحليل الأعمال والوظائف، التي توضح طبيعتها، وما يجب أن يؤديه شاغلها ليكون أداءهم ناجحا. فعن طريق مقارنة الرؤساء ما يجب أن يؤدي (من خلال نتائج التحليل) مع ما أنجزه المرؤوس في عمله، يمكن عندئذ تحديد مستوى كفاءة الأداء والإنجاز، وعليه نجد بأن نتائج تحليل العمل تمد تقييم الأداء بالمعايير اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية في العمل.

### ٦- مجال السلامة والصحة في مكان العمل:

يحيط بكل عمل ووظيفة أيا كانت طبيعتها نوع من الأمراض والحوادث والإصابات، التي يتوجب على المنظمة (من خلال إدارة الموارد البشرية) العمل على منع حدوثها أو التقليل منها. وليتسنى لهذه الإدارة أداء هذه المهمة أو الوظيفة بنجاح، لابد لها من معرفة طبيعة هذه المخاطر ومسبباتها، لتضع سبل الحماية

المناسبة، والذي يوفر المعلومات عن هذه الأمراض والاصابات المحتملة هو بالطبع نتائج تحليل العمل، فهي التي تحدد وتصف طبيعة هذه الأخطار المصاحبة لأداء كل نوع من الوظائف والأعمال داخل المنظمة، وعليه يمكن القول بأنه في ضوء نتائج التحليل تتمكن وظيفة السلامة والحماية من وضع برامجها المناسبة، لتوفير الأمان للموارد البشرية من مخاطر أعمالها في المنظمات.

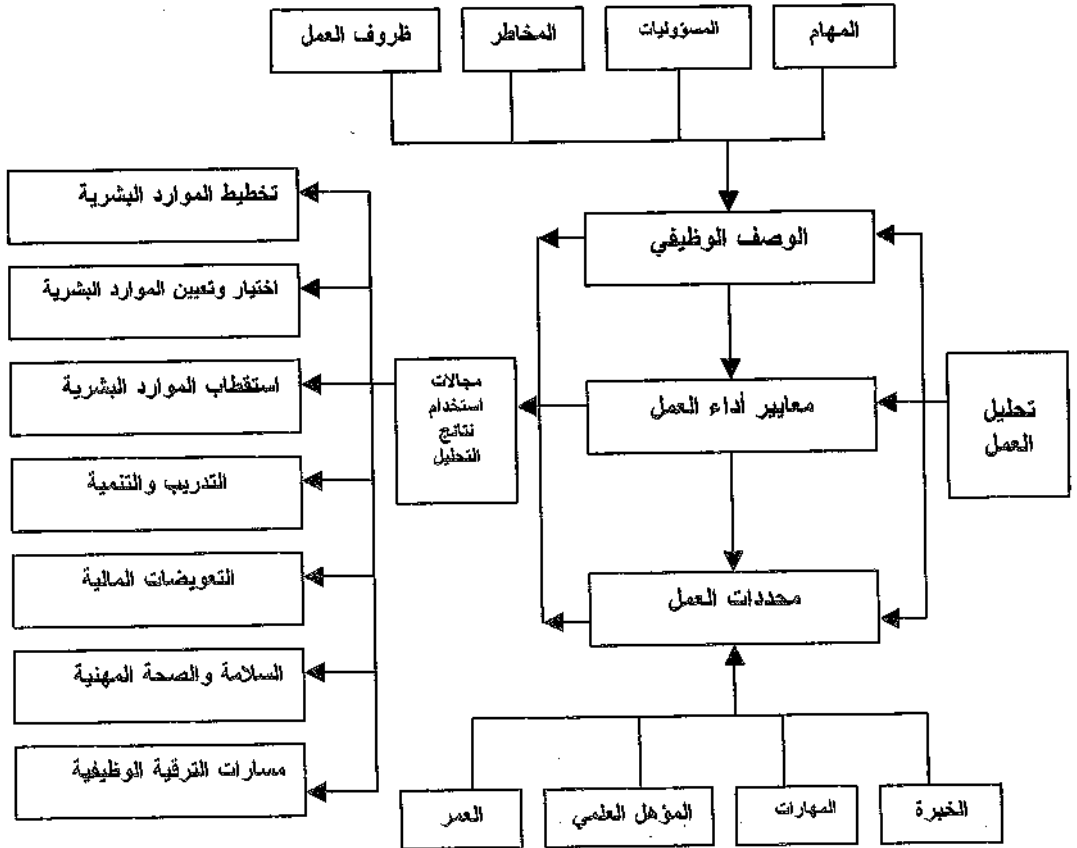
#### ٧- مجال تحديد التعويضات المالية :

تقول قاعدة عدالة دفع التعويضات المالية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمات، أن يكون التعويض على قدر جسامته مهام ومسؤوليات الأعمال والوظائف ومدى خطورتها، التي كلما كانت كبيرة تطلب من ممارسيها أو من يؤديها جهداً أكبر وخصائص ومهارات أعلى. في ضوء هذه الجوانب أو الأسس التي يوضحها تحليل العمل، يمكن لوظيفة تحديد التعويضات المالية اعتمادها كمعايير لدفع التعويضات المالية للعاملين في المنظمة، بما يحقق ويوفر العدالة فيها.

#### ٨- مجال تخطيط المسارات الوظيفية:

تعمل وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية على تحديد الترقيات المحتملة التي يمكن أن تحصل عليها الموارد البشرية خلال حياتها ومسيرتها في العمل داخل المنظمة. فالمعروف عن الترقية أنها عملية تعيين في وظيفة جديدة أعلى مختلفة من حيث مستواها الإداري وطبيعتها عن الوظيفة السابقة. ولتحقيق الموضوعية في عملية الترقية، لابد من مقارنة الخصائص التي يحملها المرشح للترقية مع متطلبات الوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها، التي سبق لتحليل العمل أن حددها، وعليه فرسم مسارات الترقية لا يمكن أن يتم دون معرفة نتائج هذا التحليل. والشكل رقم (٢٣) يوضح مجالات استخدام نتائج تحليل الأعمال والوظائف.

شكل رقم (٢٣)  
مجالات (فوائد، علاقات) استخدام نتائج تحليل العمل



## مبررات تحليل العمل :

ينفذ تحليل الأعمال والوظائف في الحالات أو المناسبات التالية:

- \* عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
  - \* عند إحداث أعمال ووظائف جديدة في المنظمة.
  - \* عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف، فهذا التغيير يحدث تغييراً في مواصفات شاغليها، فتغير أسلوب العمل مثلاً من يدوي ورقي إلى آلي محوسب يستدعي بالضرورة إحداث تغيير في مواصفات العاملين .
- فسي ضوء ما تقدم، نجد أن مبدأ تحليل العمل لمرة واحدة عند تأسيس المنظمة مبدأ أصبح مرفوضاً في ظل البيئة السريعة التغير التي تعيش في كنفها منظمات اليوم، فالظروف والمعطيات التي بني عليها التحليل في السابق واليوم لا بد من أن تتغير مع مرور الزمن ويصبح التحليل متقادماً. فالتطورات التقنية على سبيل المثال، تطالعتنا كل فترة باختراعات جديدة في مجال الأعمال، مما يحدث تغييراً في طبيعة الوظائف وأسلوب ممارستها، مما يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات مستمرة في المواصفات المطلوبة في الموارد البشرية. فمثلاً لم تعد الوظائف والأعمال في المنظمة المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة أو مهارة بسيطة، بل هي بحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى تمكنها من العمل في عدة وظائف، وخاصة في فرق العمل، ولديها مستوى عالي من الذكاء والخبرة. فوظائف اليوم ليست بحاجة إلى أفراد يحققون معايير الأداء المطلوبة فحسب، بل بحاجة إلى أفراد ينخطون هذه المعايير، فالأداء المطلوب الآن بالنتائج وليس بالسلوك لوحده.

نخلص بالقول: أنه طالما طبيعة الأعمال ومضمونها ومواصفات شاغليها في حالة تغير مستمر بسبب تغيرات البيئة، إذا نحن بصدد عملية تحليل عمل مستمرة، فهذه المتغيرات السريعة التي نشهدها بينات العمل، تستوجب استمرارية التحليل، لمواءمة مضمون الوظائف ومواصفات شاغليها معها.

## منهجية تحليل العمل :

تحليل الأعمال والوظائف عملية يجري تنفيذها من خلال مراحل متسلسلة ومتلاحقة ، سنأتي على شرح وتوضيح مضمونها فيما يلي:

## المرحلة الأولى : تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .

لا شك أن أية منظمة أيا كان نوعها وطبيعة عملها، فهي تشتمل على أنواع متعددة من الأعمال والوظائف (مكتبية، إدارية، فنية، خدمات.. الخ) فهل سيُشمل التحليل جميع هذه الوظائف أم سيقصر على قسم منها دون الآخر؟ إن شمولية التحليل تتوقف على الظروف أو الحالة التي تمر بها المنظمة والتي أوضاعها سابقا تحت عنوان مبررات تحليل العمل، حيث بعد عملية التحديد، يعد القائمون على هذه العملية قوائم بالوظائف التي سوف تحلل، وتحدد القطاعات والوحدات الإدارية التي سيبدأ العمل فيها أولاً، وفق ترتيب وتسلسل معين.

## المرحلة الثانية : تحديد المعلومات المراد جمعها .

تسعى هذه المرحلة إلى معرفة وتحديد المعلومات والحقائق المطلوب جمعها عن الوظائف والأعمال بغية تحليلها، فبدونها لا وجود للتحليل. فليؤدي التحليل دوره وفق المثلوسوب، يجب توفير المعلومات الموضوعية والكافية عن طبيعة الوظائف والأعمال وذلك من حيث، مهامها ومسؤولياتها وكيف تؤدي، وفيما يلي أهم الجوانب التي يحتاج إلى معلومات عنها:

\* مسمى الوظيفة وتبعيتها الإدارية وموقعها في الهيكل التنظيمي.

\* طبيعة المهام المناطة بالوظيفة ومسؤولياتها وصلاحياتها.

\* المخاطر المصاحبة لأداء الوظيفة.

\* المناخ والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

\* الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الوظيفة.

\* الكيفية التي تؤدي فيها الوظيفة.

\* طبيعة علاقات الوظيفية مع الوظائف الأخرى ومع الجمهور الخارجي.

\* طبيعة الاشراف الواقع على الوظيفة.

## المرحلة الثالثة : تحديد مصادر المعلومات .

يتم جمع الحقائق والمعلومات المطلوبة عن الوظائف بغية تحليلها من مصادر متعددة أهمها ما يلي:

## نتائج تصميم الاعمال والوظائف :

أوضحنا في السابق كيف أن تصميم العمل يحدد الهيكل الأساسية التي يقوم على أساسها تنفيذ أعمال ووظائف المنظمة، موضحا كيف أنه يحدد ماهية الأعمال



والوظائف ومضمونها وخصائصها، وما هو المطلوب منها إنجازها. هذه المعلومات لا شك أنها غنية تساعد تحليل الأعمال على الخروج بنتائج واضحة عن: الوصف الوظيفي للوظائف والأعمال، محددات وشروط شغلها وممارستها، ومعايير أدائها.

### الرئيس أو المشرف المباشر:

نتيجة الاتصال والاحتكاك اليومي للرؤساء بأعمال مرؤوسيهم وتقييم أدائهم لهذه الأعمال، لا شك بأنه يتوفر لديهم معلومات وفيرة عن طبيعة الوظائف والأعمال التي تمارس تحت إشرافهم ورقابتهم، يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل.

### شاغل الوظيفة نفسه:

يعتبر الفرد الذي يمارس العمل أو الوظيفة، من أهم مصادر المعلومات ووفرته، فهو أقدر من أي شخص آخر على تحديد ماهية وطبيعة المهام التي يمارسها ومسؤولياتها .. الخ وما تحتاجه وظيفته من مطالب. إلا أن هذا المصدر يشكو من مشكلة هي احتمالية التحيز، فقد يبالغ شاغل الوظيفة في وصف وظيفته، ليعطيها أهمية أكبر عما هو عليه الحال في الواقع.

### الزملاء في العمل:

نتيجة التواصل اليومي المستمر بين العاملين في مكان العمل، يكون لديهم معلومات جيدة عن ماهية أعمال بعضهم بعضاً، حيث يكون بإمكانهم تزويد التحليل بقدر جيد من المعلومات عن وظائف بعضهم.

### المراجع العلمية:

تصدر دور النشر والجمعيات العلمية بين الحين والآخر نشرات وقواميس لوصف الوظائف وتحديد متطلباتها كالقاموس الأمريكي DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES الذي يشتمل على معلومات تصف ماهية وطبيعة المئات من الأعمال والوظائف، بحيث يمكن الاستفادة منها في تحليل وظائف المنظمات المشابهة. هذا المصدر لا بأس به من حيث قلة تكاليفه، لكن يؤخذ عليه بأن المعلومات التي يوفرها تأخذ طابع العمومية، لذلك ينصح الاستعانة به كمصدر مساعد لجمع المعلومات، وليس مصدراً أساسياً.

### المنظمات الأخرى:

يمكن الاستعانة بالمنظمات الأخرى التي تشابه طبيعة أعمالها ووظائفها ووظائف المنظمة التي يجري التحليل فيها، وذلك من أجل الحصول على المعلومات

التي يحتاجها. يتميز هذا المصدر بقلّة تكلفته، وهو جيد ويمكن الاعتماد عليه في حالة وجود تعاون بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

### مراكز الخبرة والاستشارة:

يتوفر لدى العديد من بيوت الخبرة والاستشارات الإدارية خبراء متخصصين في مجال تحليل ووصف الوظائف، الذين لديهم معلومات وخبرة عن طبيعة وماهية الأعمال والوظائف التي تمارس في العديد من أنواع المنظمات، وبالتالي يمكن الاستعانة بهم من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل. يؤخذ على هذا المصدر بأن معلوماته ذات طابع عمومي وتكلفته في العادة تكون مرتفعة.

بعد استعراض مصادر المعلومات السابقة، يوجد سؤال يطرح نفسه في هذا المقام هو:

أي من هذه المصادر أفضل لجمع المعلومات؟ في الواقع إن الإجابة عن هذا السؤال تتكون من شقين اثنين هما:

\* الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر قدر المستطاع، لتكون المعلومات أكثر وفرة ودقة وموضوعية.

\* تخضع عملية المفاضلة بين هذه المصادر لانتقاء أفضلها إلى معايير أساسية هي: التكلفة، السرعة، الدقة، الموضوعية، طبيعة وماهية فئة الوظائف التي تجمع عنها المعلومات، فلا يعقل الاعتماد على مصدر بيوت الخبرة لجمع معلومات عن وظيفة مراسل مثلاً.

ونود الإشارة هنا إلى أن المصدر الأول وهو نتائج تصميم الأعمال والوظائف هو مصدر أساسي لا غنى عنه، ذلك لأنه هو الذي قام بوضع هيكلية الأعمال بشكل عام وظروف وأسلوب تأديتها.

### المرحلة الرابعة : اختيار أسلوب جمع المعلومات .

بمجرد الانتهاء من تحديد نوع المعلومات المراد جمعها ومصادرها، تأتي المرحلة الرابعة التي تعتبر مكملة للمرحلة السابقة، وهي اختيار الأسلوب المناسب الذي سيتم بواسطته جمع المعلومات، وذلك من بين عدد من الأساليب، التي نوضح بعضاً منها فيما يلي :

## الملاحظة : OBSERVATION

يعتمد هذا الأسلوب على قيام أفراد متخصصين في جمع المعلومات وتحليل الوظائف ووصفها، بزيارات ميدانية لواقع تنفيذ الأعمال أثناء تأديتها، لملاحظة هذا الأداء وجمع المعلومات المطلوبة لعملية التحليل . يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر قدراً كبيراً من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن ماهية الوظائف وممارستها، لكنه يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفته مرتفعة، إلى جانب أنه لا ينفع سوى مع الأعمال والوظائف البسيطة السهلة التي لا تحتاج إلى مهارات عالية كالمهارات الذهنية والفكرية، التي من شبه المستحيل ملاحظة ممارستها بسهولة.

## الاستبيان : QUESTIONNAIRE

هو عبارة عن نموذج مطبوع فيه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات عن طبيعة وماهية الوظائف وممارستها، يرسل إلى أحد مصادر المعلومات التالية: المشرف المباشر، أو شاغل الوظيفة نفسه، أو الزملاء في العمل للإجابة عنها، فهذه الإجابات تعتبر بمثابة معلومات يعتمد عليها في عملية تحليل الوظائف والأعمال ووصفها. يتميز هذا الأسلوب بالسرعة وقلة التكلفة، لكنه يعاني من عدة مشاكل أهمها: عدم الإلمام الكافي بالقراءة والكتابة لدى بعض شاغلي الوظائف، احتمال الفهم الخاطئ لبعض الاستفسارات التي تشتمل عليها الاستبانة، أو عدم الاهتمام بالاستبيان.

## قوائم التدقيق والمراجعة : CHECK LISTS

هي عبارة عن استمارة مطبوع فيها عبارات كثيرة ومتنوعة عامة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها من حيث مهامها، ومسؤولياتها، مخاطرها.. الخ ترسل إلى شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين، أو زملائهم في العمل، ليحددوا بالإشارات المكتوبة أي من هذه العبارات موجودة في وظائفهم، أو وظائف مرسومهم، أو زملائهم، وبالتالي فهذه العبارات المشار إليها من قبلهم تمثل المعلومات المطلوبة عن الوظائف التي يجري تحليلها. يمكن القول بأن هذا الأسلوب يشبه أسلوب الاستبيان، لكنه أدق من حيث المعلومات التي يجمعها، وذلك لأنه هو الذي يحدد المعلومات المطلوبة، ولا يترك الحرية لمصدر المعلومات أن يحددها، وبالتالي يكون بالإمكان تجاوز بعض المشكلات التي يعاني منها الاستبيان.

## سجل الموظف (أو العامل) : EMPLOYEE RECORD

يعطى الموظف المراد جمع معلومات عن وظيفته كراساً مبوباً بالأيام، بحيث يغطي فترة زمنية محددة كالشهر مثلاً، ليسجل فيه ما يؤديه من مهام بشكل متكرر وغير متكرر يومياً، والمسؤوليات التي يتحملها، والصعاب والضغط التي

يواجهها أثناء عمله، والجهد والتعب الذي يبذله في أداء مهامه، والمخاطر المهنية المحيطة به .. الخ. يتميز هذا الأسلوب بوفرة المعلومات التي يقدمها وهو قليل التكاليف، إلا أنه يشكو من مشكلة هي مبالغة شاغل الوظيفة للمعلومات التي يقدمها عن عمله.

وحول أفضلية الأساليب السابقة للاستخدام يفضل استخدام نفس معايير المفاضلة التي أوضحناها في مجال اختيار مصدر المعلومات وهي: طبيعة الوظائف، دقة المعلومات وموضوعيتها، السرعة، التكلفة، مع الإشارة الى إمكانية استخدام أكثر من أسلوب واحد حسب مقتضيات الحاجة والضرورة.

#### المرحلة الخامسة : تحديد مسؤولية تحليل الوظائف والأعمال .

تكون هذه المسؤولية عادة مشتركة بين ثلاث جهات هي:

إدارة الموارد البشرية: التي هي مسؤولة عن تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل، وتصميم الاستبيانات الخاصة بجمع المعلومات، واختيار أساليب جمعها وتحليلها، وكذلك اختيار المحللين الذين سيقومون بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج وإعداد قوائم الوصف الوظيفي.

الرؤساء والمشرفون المباشرين: تنحصر مسؤولية هؤلاء في تقديم التسهيلات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في مجال جمع المعلومات وتوفيرها وفق المطلوب، وكذلك الرد على استفسارات المحللين عندما يحتاجون الى معلومات إضافية أو ناقصة في بعض الأحيان.

المحللون: وهم الذين سينفذون عملية التحليل واستخلاص النتائج وإعداد قوائم وصف ومحددات الوظائف، هؤلاء يعملون تحت إشراف إدارة الموارد البشرية. والمحلل عموماً يجب أن تتوفر لديه خلفية جيدة عن الأعمال والوظائف التي سيقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عنها، كما يجب أن تتوفر لديه خبرة وممارسة عملية في مجال تحليل الوظائف والوصف الوظيفي.

#### المرحلة السادسة : جمع المعلومات :

بعد تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل ومصادرها واسلوب جمعها، تأتي مرحلة تنفيذ عملية جمع المعلومات وفق ما هو مخطط ومرسوم، ويفضل قبل البدء بها، القيام بشرح وتوضيح أهداف تحليل الوظائف ووصفها الذي تود إدارة الموارد البشرية القيام به وكيف سيتم جمع المعلومات، وذلك لجميع العاملين في المنظمة، من أجل الحد من مخاوفهم ومقاومتهم، وكسب مساعدتهم وتأييدهم في إنجاح عملية جمع المعلومات وتحليلها. ويتم هذا الأمر من خلال عقد اجتماعات معهم لتوعيتهم، أو عن طريق ممثلي النقابة، أو طبع كراس مطبوع يوزع عليهم.

ونسود الإشارة في هذا المقام، أنه بعد الانتهاء من عملية جمع المعلومات وقبل البدء بتحليلها، من الأهمية بمكان مراجعة وتصنيف المعلومات، فالمراجعة تكشف بعض النواقص للعمل على استيفائها، أما التصنيف فهو يجمع المعلومات المتعلقة بكل فئة وظيفية على حده، تسهيلاً لعملية تحليلها.

#### المرحلة السابعة : تحليل المعلومات واستخلاص النتائج .

تتم عملية تحليل المعلومات بعد دراستها بشكل جيد من قبل المحللين وهي في غاية الأهمية، لأن في ضوء التحليل سيتم التوصل إلى نتائج على أساسها يتحدد وصف الوظائف ومعرفة مواصفات وخصائص من سيشغلها. وبوجه عام تهدف عملية التحليل هنا الى بيان الجوانب التالية:

- \* الهدف المطلوب تحقيقه من كل عمل ووظيفة.
- \* طبيعة وماهية الأعمال والوظائف.
- \* عدد المهام ونوعيتها المطلوبة على عاتق الأعمال والوظائف وأسلوب أدائها.
- \* مقدار الجهد ونوعه (جسدي، ذهني، الاثنان معاً) المطلوب لأداء كل عمل ووظيفة من أجل إنجاز المهام.
- \* حجم ونوعية المسؤوليات المترتبة على كل عمل ووظيفة.
- \* الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي الوظيفة أو العمل في ظلها.
- \* مدى الارهاق والتعب المصاحبان لأداء العمل أو الوظيفة ونوعه.
- \* نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتمل أن يصاب بها من يؤدي العمل أو الوظيفة ومدى خطورتها.
- \* الخصائص والاشتراطات المطلوب توفرها في من سوف يشغل كل عمل أو وظيفة .

وتتم عملية التحليل باستخدام أسلوب معين، حيث هناك عدة أساليب يطلق عليها بعضهم مسمى المداخل، يمكن إختيار أحدها بما يتماشى مع الظروف أو الموقف، وسنعمد فيما بعد إلى شرح أهم هذه الأساليب أو المداخل، وذلك بعد الانتهاء مباشرة من شرحنا لمراحل عملية تحليل الأعمال والوظائف ووصفها.

## المرحلة الثامنة : إعداد بطاقة تحليل الوظيفة .

بطاقة التحليل هي وثيقة أو بيان تفصيلي على شكل قائمة توضح نتائج تحليل المعلومات التي جرى تحليلها في المرحلة السابعة، وهي مصممة خصيصاً ليسجل فيها هذه النتائج، وتتكون البطاقة من قسمين هما: (١)

**وصف الوظيفة :**

ويشتمل على سرد مفصل لماهية الوظيفة أو العمل ويشتمل على الجوانب التالية:

\* معلومات عامة عن الوظيفة: وتشتمل على المسمى الوظيفي للعمل أو الوظيفة، الرمز المخصص لها، الفئة الوظيفية التي تنتمي لها، تبعيتها الإدارية، موقعها في الهيكل التنظيمي.

\* تعريف عام للوظيفة: ويشتمل على ملخص أو فكرة عامة عن طبيعة الوظيفة وأهدافها، وسبب وجودها، ومدى مساهمتها مع الوظائف الأخرى في الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

\* المهام والمسؤوليات والصلاحيات الأساسية والضرورية التي يجب القيام بها لتحقيق الفاعلية في أدائها.

\* المخاطر والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة أو العمل.

\* الأسلوب والكيفية التي تؤدي فيها الوظيفة أو العمل.

\* الأدوات المستخدمة في أداء الوظيفة أو العمل.

\* العلاقات التي تربط الوظيفة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.

\* معلومات أخرى.. الخ .

ويمكن القول أن وصف الوظيفة أو الوصف الوظيفي كما يسميه بعضهم يحدد تفصيلاً العناصر الأساسية التي تتكون منها الوظائف والأعمال، وهو بمثابة الدليل المرشد (معايير) من أجل أدائها بشكل فعال. ونود الإشارة في هذا المقام إلى ضرورة كون الوصف دقيقاً وواضحاً، لأن في ظله تتخذ قرارات وظيفية متعددة تتعلق بمستقبل شاغليها داخل المنظمة وعلى رأسها قرارات تحديد الرواتب والأجور.

(١) MILON MORAVEC AND ROBERT TUCKER, JOB DESCRIPTION FOR 21<sup>ST</sup> CENTURY, PERSONNEL JOURNAL", JUNE 1992, PP. 37-44 .

## محددات العمل أو شاغل الوظيفة:

يشتمل القسم الثاني من بطاقة تحليل الأعمال والوظائف على بيان تفصيلي عن الخصائص والمواصفات الإنسانية المطلوب توفرها في الشخص الذي سوف يشغل العمل أو الوظيفة، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها وتحمل ظروفها ومسؤولياتها وصعوباتها باقتدار وفاعلية، ونعرض للقارئ فيما يلي عدداً من هذه الخصائص (المحددات) التي قد تختلف وتتشابه بين وظيفة وأخرى: العمر، الجنس، التحصيل العلمي، التخصص، الثقافة، مستوى الذكاء والادراك، القدرة على التفاوض، القدرة على الاتصال بالآخرين، القدرة على إقناع الآخرين، الكتابة والصياغة اللغوية، استخدام أدوات الاتصال الحديثة، القدرة على العمل ضمن فريق عمل، اللغات المطلوب إتقانها، القدرة على إجراء لقاءات ومقابلات مع الآخرين.. الخ ، الشروط الصحية.

ونود الإشارة الى ضرورة وضع اسم وتوقيع المحلل على بطاقة التحليل وكذلك التاريخ، فالتاريخ يوضح متى آخر مرة جرى فيها تحليل الوظيفة، فكما ذكرنا في السابق، تلجأ العديد من المنظمات إلى إعادة تحليل أعمالها ووظائفها كل فترة زمنية بسبب التغيرات البيئية، حيث بعد مضي فترة زمنية على التحليل يكون غير صالح، مثله كمثل شركات الأدوية التي تضع تاريخ صنع الدواء على عبوات الدواء الذي تنتجه وتوضح تاريخ انتهاء صلاحية مفعول الدواء.

ونعرض للقارئ فيما يلي نموذجاً عن بطاقة تحليل وظيفة :

### نموذج رقم ( ١ ) نموذج بطاقة تحليل وظيفة

اسم الوظيفة : سكرتير تنفيذي

الإدارة : مكتب المدير العام

الفئة الوظيفية : وظائف مكتبية

رمز الوظيفة : س / ت / 5

### تعريف الوظيفة :

هي وظيفة سكرتير شخصي للمدير العام، تمارس مهامها يغلب عليها طابع الثقة والمحافظة على أسرار العمل، وتتعامل مع معلومات سرية وغير سرية، وهي ذات طبيعة تخصصية.

## المهام :

- \* استلام المعاملات والمعلومات الواردة لمكتب المدير العام وغربلتها وتنظيمها وعرضها عليه .
- \* تنظيم مواعيد واجتماعات ولقاءات المدير العام وسفرياته.
- \* الرد على المكالمات الهاتفية الواردة لمكتب المدير العام.
- \* إجراء الاتصالات بأنواعها التي يطلبها المدير العام.
- \* النسخ على الحاسب الآلي.
- \* تنظيم قاعدة معلومات خاصة بالمدير العام على الحاسب الآلي.
- \* حفظ ملفات أوراق المدير العام.

## المسؤولية :

معنوية ذات حساسية كبيرة، إضافة الى مسؤولية مالية.

## ظروف العمل:

- \* الإضاءة : جيدة .
- \* الحرارة : معتدلة صيفاً شتاء.
- \* الضجة : لا توجد .
- \* مساحة المكتب : واسعة ومريحة.
- \* النظافة : جيدة .
- \* تلوث : لا يوجد .
- \* مخاطر : لا توجد .
- \* الوضع النفسي : ضغوط عمل كبيرة.
- \* الوضع الاجتماعي: جيد ومريح.
- \* مدى التعب : بشكل إجمالي مرتفع.

## المواصفات والشروط المطلوبة :

- \* المؤهل العلمي : معهد متوسط سكرتارية.
- \* الخبرة العملية : العمل في مجال السكرتارية التنفيذية مدة لا تقل عن ٧ سنوات.
- \* المهارات : القدرة على التنظيم، القدرة على التسجيل وحفظ المعلومات، القدرة على استخدام الحاسب الآلي، القدرة على استخدام وسائل الاتصال



---

---

الحديثة، القدرة على الاتصال اللفظي مع الآخرين، الصياغة اللغوية والاختزال.

\* المظهر العام : ضروري أن يكون جيدا.

\* الجنس : ذكر أو أنثى

\* العمر : لا يقل عن ٣٠ سنة .

\* الحالة الصحية: جيدة .

---

اسم المحلل : فتحي عبد الله

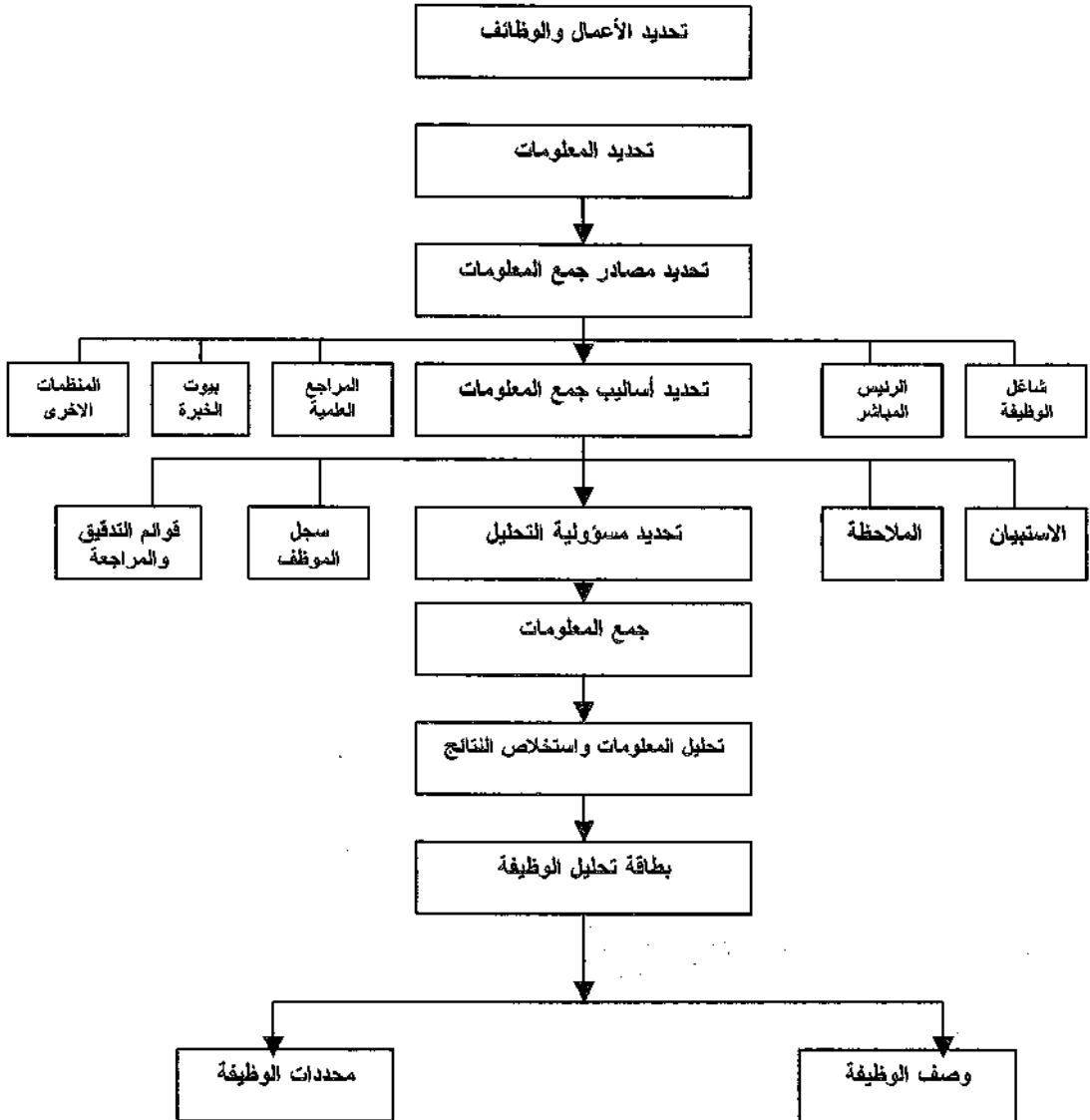
تاريخ التحليل : / /

مصادر المعلومات : الرئيس المباشر، شاغل الوظيفة نفسه، المراجع العلمية.

---

ونعرض فيما يلي شكلاً يوضح المراحل التي يمر بها تحليل العمل التي عرضناها فيما سبق :

شكل رقم (٢٤)  
مراحل تحليل الأعمال والوظائف



## مداخل تحليل العمل

المدخل السردي أو القصصي :

ويصطلح عليه بـ **NARRATIVE JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE** ، وهو من أكثر المداخل شيوعاً في الاستخدام نظراً لبساطته وسهولته، فيموجه يقرأ المحلل المعلومات التي يتم جمعها عن كل عمل أو وظيفة، ويقوم باستخلاص النتائج التي توضح وصف الوظيفة ومحدداتها، والوصف إما أن يكون مفصلاً أو مختصراً حسب الرغبة المطلوبة، وتتوقف جودته على مقدرة المحلل اللغوية وقدرته على الصياغة وتوضيح نتائج التحليل.

مدخل قوائم التدقيق والمراجعة :

ويصطلح عليه بـ **CHECK LIST JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE** ، يعتمد هذا المدخل على إعداد قائمة تتضمن عدداً كبيراً من العبارات التي تصف أداء ومطالب عدد كبير من الأعمال والوظائف، وهذا يعني أنها تتصف بالعمومية، أي من المفترض أن يكون معظمها موجود ومطلوب في غالبية الوظائف التي يجري تحليلها. ويحدد لكل صفة ومطلب في القائمة مقياساً بيانياً مقسماً إلى مستويات يعبر كل منها عن مدى توفر العبارة (الصفة المطلوب) في كل وظيفة. وبعد انتهاء المحلل من وضع الاشارات على المقاييس في القائمة الخاصة بكل وظيفة، يقوم في ضوءها بإعداد وصف الوظيفة ومحددات شاغلها.

لقد طور إيرنست مكروميك **ERNEST McCROMICK** أسلوباً مشتقاً من هذا الأسلوب أسماه بـ "استقصاء تحليل الوظيفة" **POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE** حيث أعد قائمة تشتمل على (١٩٤) بنداً أو عبارة تعكس أبعاد عدد كبير من الوظائف، من حيث مهامها ومسؤولياتها .. الخ ووصف هذه العبارات في ستة أقسام على النحو التالي:

\* قسم المعلومات: ويشتمل على عبارات لها علاقة بآين؟ وكيف تحصل الوظيفة على المعلومات التي يحتاجها أدائها.

\* قسم العمليات الذهنية: ويشتمل على عبارات تصف ممارسة الوظيفة للتفكير، واتخاذ القرارات، والتخطيط، ومعالجة المعلومات.

\* قسم العلاقات مع الآخرين: ويشتمل على عبارات تصف العلاقات المطلوب إقامتها من قبل الوظيفة مع الوظائف الأقرب داخل المنظمة ومع الآخرين خارجها.

\* قسم البيئة الوظيفية: ويشتمل على عبارات تصف الظروف المناخية والاجتماعية المحيطة بالوظيفة التي تؤدي فيها.

\* قسم الجهد : ويشتمل على عبارات تصف مقدار ونوع الجهد اللازم لأداء الوظيفة والادوات المستخدمة فيها.

\* قسم الخصائص الأخرى: ويشتمل على عبارات تصف نشاطات وظروف عمل أخرى متنوعة مصاحبة للوظيفة لا تقع في الأقسام السابقة.

وقد جعل "مكروميك" لكل بند أو عبارة في القائمة مقياساً قسمه الى ست درجات، لتوضح مدى توفر العبارة في الوظيفة التي يجري تحليلها، وهذه الدرجات ما يلي: غير موجود، نادراً، أحياناً، متوسط، متوفر بشكل جيد، متوفر بدرجة جوهرية أو عالية. وتختصر مهمة المقيم في مقارنة المعلومات المتوفرة عن الوظيفة مع عبارات القائمة، ليحدد أي منها متوفر في الوظيفة التي يحللها ودرجة أو مدى هذا التوفر، وفي نهاية المقارنة يعد المحلل وصف الوظيفة وبعده يضع محددات شاغلها.

يمكن القول أخيراً أن هذا المدخل ذي صفة عمومية، أي يمكن استخدامه في تحليل عدد كبير من الوظائف في المنظمات، ذلك لأن عبارات القائمة جميعها عامة يمكن أن تنطبق على غالبية الوظائف في المنظمات. ونود الإشارة هنا إلى أن مسألة العمومية لا تعني بأن الوظائف متماثلة، فعلى سبيل المثال وظيفة طيار مدني وسائق شاحنة، كلاهما يحتاجان الى معلومات من أجل أدائهما، لكن مصدر الحصول على هذه المعلومات ونوعيتها يختلفان، فوظيفة الطيار تحصل على المعلومات من الحاسب الآلي والخرائط الجوية وهي عبارة عن إحدائيات يتقيد بها الطيار أثناء رحلته الجوية، في حين أن السائق يحصل على المعلومات التي يحتاجها من رئيس المرآب، وهي من نوعية تختلف عن نوعية المعلومات التي يحتاجها الطيار .

## مدخل قائمة جرد تحليل المهمة :

ويصطلح عليه بـ TASK ANALYSIS INVENTORY APPROACH OR TECHNIQUE بموجب هذا الأسلوب يجري تقسيم الوظائف المراد تحليلها في المنظمة الى مجموعات متجانسة متشابهة FAMILIES من حيث طبيعتها وخصائصها ومتطلبات شغلها، ومن ضمن كل مجموعة يتم اختيار وظيفة أساسية FOCAL معيارية، تعتبر من أكثر وظائف المجموعة مهاماً ومسؤوليات وحاجة لمهارات وقدرات مختلفة ومتنوعة، ليقوم المحلل في ضوء المعلومات التي جمعت عنها، بإعداد قائمة بمكونات هذه الوظيفة الأساسية ومتطلبات شغلها، وتسمى هذه القائمة بقائمة جرد تحليل المهمة، التي ستلعب دور المعيار الذي على أساسه ستحلل باقي وظائف المجموعة التي تنتمي إليها هذه الوظيفة المنتقاة منها. ويتم عملية تحليل وظائف المجموعة واحدة واحدة، وذلك عن طريق مقارنة المعلومات التي تم جمعها عن كل منها مع قائمة الجرد هذه، ليحدد المحلل أي من المهام والمسؤوليات.. الخ والمتطلبات التي تشتمل عليها القائمة موجودة في الوظيفة التي يجري تحليلها. وبعد الانتهاء من المقارنة، يقوم المحلل بإعداد قائمة تحليل خاصة بكل وظيفة يضمنها وصفها ومحددات شغلها، وبنفس الأسلوب يجري تحليل وظائف باقي المجموعات.

## مدخل تحليل العمل الوظيفي :

ويصطلح عليه بـ FUNCTIONAL JOB ANALYSIS APPROACH OR TECHNIQUE ويمثل الاتجاه الحديث في تحليل الأعمال والوظائف، ذلك لأنه يحدد ويصف ما يجب القيام به وأدائه في الوظيفة من قبل شاغلها، لإنجاز ما هو مطلوب منها أي هدفها، ويعتبر هذا المدخل تعديلاً للقاعدة التقليدية التي يقوم عليها تحليل العمل، التي كانت تصف ما تقوم به الوظيفة في الواقع الفعلي أي ما هو قائم وموجود فعلاً، فالمدخل الوظيفي لم يعد يعتمد على وصف ما يقوم به شاغل الوظيفة في الواقع من أجل تسيير عمله فحسب، بل أصبح يركز على وصف السبل التي يجب أن يتبعها وما يجب القيام به من أجل تحقيق هدف وظيفته والمطلوب منها وتخطي هذا المطلوب، لأن هذا المطلوب يمثل الحد الأدنى الذي يجب إنجازه.

يعتمد هذا الأسلوب على ثلاثة عناصر تحليل أساسية ذات صفة عمومية، من أجل تحليل أكبر عدد ممكن من الوظائف المتباينة من حيث طبيعتها وماهيتها، حيث يعرف كل عنصر منها ويشرح بوضوح تام ومفهوم بالنسبة للمحلل. ويتم عملية التحليل عن طريق مقارنة المعلومات المجموعة والمتوفرة عن كل وظيفة يراد تحليلها مع تعاريف وشرح العناصر الثلاثة، لمعرفة مدى توفر هذه العناصر

فسي الوظيفة التي تحلل، وبالتالي فنتائج المقارنة تعطي المحلل صورة كاملة عن طبيعة الوظيفة وماهيتها ومضمونها ومتطلبات العمل فيها، حيث في ضوء الصورة الواقعية عن الوظيفة وما يجب ان يكون عليه أداؤها، يقوم المحلل بوضع تقرير يوضح فيه ما يجب أن تؤديه الوظيفة (الوصف) وما يجب توفره في شغلها (المحددات) لتحقيق الفاعلية في أدائها.

ونود الإشارة في هذا المقام، الى أن هذا المدخل يستخدم بشكل خاص في تحليل الوظائف ذات الطبيعة المعقدة كالوظائف الرئاسية، والألكترونية، والهندسية وهو قليل الاستخدام في مجال تحليل الأعمال المصنعية، وسنعمد فيما يلي الى توضيح عناصر التحليل الثلاثة التي يعتمد عليها هذا المدخل.

#### \* فعل واستخدام الأشياء THINGS :

يشتمل هذا العنصر على تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وفعل ومعالجة الأشياء أو الأمور المتعلقة بتسيير العمل داخل الوظيفة، وتحديد الأدوات والمساعدات والآلات التي يتوجب على من يعمل فيها أن يتقن استخدامها.

#### \* الناس PEOPLE :

يوضح هذا العنصر علاقة أداء الوظيفة وممارستها مع الآخرين: المرؤوسين، الرؤساء، الزملاء، الجمهور، أي علاقاتها داخل المنظمة وخارجها فيما يتعلق بعملها. ويشتمل هذا العنصر على إقامة العلاقات مع الآخرين، والتعاون معهم والإشراف والرقابة عليهم، وتقييمهم، والتفاوض معهم، وإقناعهم، والتحدث والاصغاء اليهم بفاعلية.

#### \* البيانات DATA :

يوضح هذا العنصر مدى استخدام الوظيفة للبيانات من حيث: جمعها، ومعالجتها، وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات، واستخلاص النتائج وتخزينها.

يلاحظ مما تقدم، أن هذا المدخل يعتمد على عمومية عناصر التحليل، من أجل استخدامها في تحليل عدد كبير من الوظائف والأعمال، فالملاحظ أنها مطلوبة في الكثير من الوظائف، مع الإشارة إلى أن مدى حاجة الوظائف اليها تختلف من واحدة لأخرى من حيث البساطة والتعقيد، فبساطتها وتعقدها تشكلان هرمية تتماشى مع هرمية الهيكل التنظيمي للمنظمة، بمعنى أن هذه العناصر تكون سهلة وبسيطة نسبياً في وظائف المستوى الإداري الأول، وتزداد صعوبة وتعقيداً كلما ارتفعنا بالهيكل التنظيمي للأعلى.

## الفصل السادس

### تقييم الأعمال والوظائف

#### محتوى الفصل

- أبعاد تقييم الأعمال والوظائف.
- الطرق الكمية المستخدمة في تقييم الأعمال والوظائف.
- الطرق غير الكمية المستخدمة في تقييم الأعمال والوظائف .

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- هل تقييم الأعمال والوظائف عمل اقتصادي يهدف إلى تحديد الرواتب والأجور، أم أنه وسيلة لتحديدھا؟
- لماذا وصفت عملية تقييم الأعمال والوظائف بالعملية النظامية؟
- هل يمكن اتباع منهجية معينة في تقييم الأعمال والوظائف؟
- هل بالإمكان استخدام الجانب الكمي في تقييم الأعمال والوظائف؟
- لماذا لا يمكن تحقيق العدالة والموضوعية بشكل كامل في تقييم الأعمال والوظائف؟ وهل يعتبر ذلك داعياً لعدم القيام بعملية التقييم؟





## أبعاد تقييم الأعمال والوظائف

### تعريف تقييم الأعمال والوظائف :

عملية نظامية تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية (القيمة) النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، باستخدام طرق وإجراءات رسمية، من أجل تقرير قيمة وأهمية كل منها، حيث في ضوء هذه القيمة يتم تحديد التعويض المالي (الراتب، الأجر) الذي تستحقه، وبشكل يتحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة، فينتهي الأمر بدفع تعويض عالي للأعمال والوظائف التي تحصل على تقييم (قيمة) مرتفع، وتعويض أقل للتي تحصل على تقييم منخفض، وهذا يعني أن التعويض يتناسب طرذاً مع زيادة قيمة الوظيفة التي يحددها التقييم وذلك في ضوء نتائج تحليلها وتوصيفها، التي تبين مدى ودرجة صعوبتها، وحجم مسؤولياتها، وخطورتها، ومتطلبات أدائها.

يفهم من ذلك أن التقييم يأخذ في اعتباره الجانب الإداري وليس الاقتصادي، بمعنى أنه لا يسعر الوظائف أي لا يحدد تعويضاتها، إنما يحدد قيمتها وأهميتها النسبية فقط، التي على أساسها يجري التسعير وتحديد التعويض المالي العادل الذي تستحقه، فمسألة التسعير عمل مكمل ولاحق لعملية التقييم، وسوف نأتي على شرح موضوع تحديد التعويضات في فصل لاحق. من خلال ذلك يمكننا القول بأن مهمة تقييم الأعمال والوظائف تنحصر في تثمينها من خلال ما تظهره نتائج تحليلها وتوصيفها، للوصول إلى قيمها النسبية التي على أساسها تتحدد تعويضاتها المالية.

### هدف تقييم الأعمال والوظائف :

نستنتج من التعريف السابق، بأن عملية تقييم الأعمال والوظائف عملية نظامية تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة الداخلية في دفع التعويضات المالية. ويقصد بالعدالة الداخلية هنا تحقيق الانصاف والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة فقط، لأن هناك مساواة وعدالة خارجية تشير إلى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة، يجب أن تكون معادلة لما تدفعه

المنظمات الأخرى المنافسة والمماثلة للعاملين فيها من تعويضات. وهذا لابد من الإشارة إلى أن مسألة العدالة والمساواة مسألة نسبية وليست مطلقة، بمعنى أنه ليس بإمكان منظمة ما الوصول إلى العدالة والمساواة الكاملة في دفع تعويضاتها المالية للعاملين فيها، وهذا بسبب عوامل متعددة سنأتي على توضيحها لاحقاً.

## جدوى تقييم الأعمال والوظائف :

يعد تقييم الأعمال والوظائف من المواضيع التي تتسم بطابع الحساسية، نظراً لعلاقته المباشرة بتقرير ما يدفع للعاملين من رواتب وأجور أساسية. لقد اختلفت الآراء حول جدواه أو نفعه، فبعضهم يقول: إن الوصول إلى تقييم موضوعي للأعمال، وتحديد التعويض العادل لها، أمر مشكوك فيه، فعملية الوصول إلى قيمة كل عمل أمر ليس بالسهل في ظل عوامل تقييم يخضع تحديدها وتقييمها في الأعمال والوظائف - وإلى حد كبير - إلى الرأي والحكم الشخصي للمقيم، الذي من المحتمل في بعض الأحيان ألا يكون صحيحاً أو صائباً، وبالتالي تكون النتيجة غير موضوعية، ويكون الأجر أو الراتب المحدد غير عادل. إذا ما دام الأمر هكذا فهل نستغني عن تقييم الأعمال؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل هي بالنفي، فالتقييم مهما كان وضعه فهو خير من عدم وجوده، وبمزيد من التدريب لمنفذه، والتنوعية والارشاد يمكننا تلافي قسماً كبيراً من أخطاء المقيمين التي من المحتمل أن يقعوا فيها أثناء تقييمهم للأعمال والوظائف، والتي تؤثر في دقة وموضوعية النتائج التي يتوصلون إليها. وبوجه عام يمكن القول أن تقييم الأعمال الجيد يمكننا من الحصول على الفوائد التالية:

\* المساعدة في وضع هيكل عادل لرواتب وأجور جميع الوظائف داخل المنظمة، إذ يمكن القضاء على عدم تساوي تعويضات الأعمال المتماثلة سواء في نفس الإدارة الواحدة، أو في إدارات مختلفة ضمن المنشأة، كما يساعد على إعطاء كل عمل حقه من التعويض المالي في ضوء واجباته ومسؤولياته.

\* المساعدة في حسم الخلافات المتعلقة بالأجور والرواتب، على أساس أن كل فرد يتقاضى راتبه أو أجره في ظل أهمية وصعوبة عمله.

\* المساعدة في تخطيط الوظائف وطريقة تقويمها، وهذا يمكننا من تقدير قيم الوظائف التي تتشأ مستقبلاً على هذا الأساس.

## إطار عمل تقييم الأعمال والوظائف :

يشتمل تقييم الأعمال والوظائف على عدد من الأبعاد توضح نطاقه ومداها، سنأتي على ذكرها فيما يلي:

\* وُصف تقييم الأعمال والوظائف بأنه عملية نظامية، أي أنه نظام SYSTEM يتكون من:

١- مدخلات : وتشتمل على معلومات عن الوظائف التي يحتاجها التقييم من أجل تحديد قيمتها وأهميتها، وتتوفر هذه المعلومات من نتائج تحليل الوظائف وتوصيفها. كما تشتمل على المقيمين الذين سيقومون بعملية التقييم، وطرق ومعايير هذا التقييم، التي على أساسها تتحدد قيم الوظائف والأعمال وأهميتها.

٢- نشاط : ويمثل الجهد الذي يقوم به المقيمون في دراسة المعلومات المتوفرة عن الوظائف، ومن ثم تقييمها من خلال استخدام طريقة ومعايير تقييم محددة.

٣- مخرجات: وتمثل نتائج نشاط التقييم التي تحدد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية.

\* يركز التقييم على الوظائف وليس على شاغليها أو من يؤديها فهو يقيم الوظيفة ولا يقيم شاغلها، وهذا يعني أن تقييم الوظائف ليس له علاقة بكفاءة من يؤديها، وبالتالي فالحوافز المالية التي تدفع للعاملين على أساس جهدهم في العمل ليس لها علاقة أو ارتباط بنتائج تقييم الوظائف، ذلك لأنها تدفع لهم على أساس مستوى كفاءتهم في تأدية مهام وظائفهم.

\* لا يحدد التقييم التعويض المالي الذي تستحقه الوظائف والأعمال، إنما يحدد قيمتها وأهميتها النسبية، أي أنه عملية سابقة لتحديد هيكل التعويضات المالية، ففي ضوء نتائجه تتحدد الرواتب والأجور، وبالتالي يمثل التقييم جوهر عملية تحديد التعويضات المالية في المنظمات.

\* يشير مصطلح أهمية الوظيفة النسبية إلى أن أهمية الوظائف تتباين من فئة وظيفية لأخرى ومن مستوى إداري لآخر، وهذا ما يجعل تعويضاتها المالية متباينة داخل المنظمة الواحدة، نتيجة اختلاف قيمها التي يحددها التقييم.

\* تحتاج عملية التقييم إلى مقيمين من ذوي الخبرة، يستخدمون معايير وطرق تقييم محددة لهم بشكل مسبق، وتسمى هذه المعايير بالعوامل التعويضية

**COMPENSABLE FACTORS** التي تختلف أهميتها من فئة وظيفية لأخرى ومن منظمة لمنظمة ثانية، وقد سميت بالتعويضية لأنه على أساس مدى توفرها في الوظيفة يتم تحديد قيمتها وأهميتها النسبية وبالتالي التعويض المالي الذي تستحقه، تحقيقاً لشعار العدالة والمساواة الداخلية التي أشرنا إليها سابقاً.

\* توجد طرقاً متعددة تستخدم في عملية تقييم الوظائف والأعمال، وهي متباينة من حيث قدرتها وفعاليتها على تحقيق التقييم الموضوعي وتحديد أهمية الوظائف النسبية.

\* تعتمد عملية تقييم الأعمال والوظائف على الرأي والحكم الشخصي للمقيمين ومدى خبرتهم الشخصية، وبالتالي لا يمكن تحقيق الموضوعية الكاملة فيها، فموضوعية التقييم مسألة نسبية وذلك بسبب خضوع التقييم لاعتبارات شخصية تختلف من مقيم لآخر، وحسب المعايير وطرق التقييم المستخدمة.

\* تمثل نتائج تحليل وتوصيف الأعمال والوظائف القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التقييم، فهو يوفر المعلومات الكافية عن طبيعتها وماهيتها وخطورتها وصعوباتها، التي تعتبر جميعها بمثابة معايير أساسية يستخدمها التقييم للوصول إلى تحديد قيمها وأهميتها النسبية.

\* يشارك إدارة الموارد البشرية في تقييم الأعمال والوظائف عادة مديرو الوحدات أو الإدارات الأخرى في المنظمة، لكونهم على دراية ومعرفة بطبيعة الوظائف التي تؤدي في وحداتهم الإدارية، وبالتالي فمسؤولية التقييم مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية التي يقع عليها مسؤولية مباشرة في هذا المجال، وبين مديري الإدارات الذين تقع عليهم مسؤولية غير مباشرة، ويفهم من ذلك أن عملية التقييم تتم من خلال لجان مشتركة داخل المنظمة.

## منهجية تقييم الأعمال والوظائف :

يمر تنفيذ تقويم الأعمال بخطوات متعددة متلاحقة، تسعى جميعها إلى تحقيق غايته الأساسية وهي إيجاد الأساس الموضوعي والعادل في دفع رواتب وأجور العاملين الأساسية، وهذه الخطوات ما يلي :

في الخطوة الأولى يتم دراسة وتحليل النتائج التي توصل إليها نشاط تحليل العمل، التي توفر لنا معلومات مفيدة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والمتطلبات الواجب توفرها في الفرد الذي سيشغلها، من أجل النجاح في أداء مهامها. أما الخطوة الثانية، ففيها يتم تقرير ما هو الشيء الذي ستدفع المنظمة على

أساسه التعويض المالي ، وهذا يعني تقرير العوامل التي ستستخدم في تقييم الأعمال والوظائف، فعوامل التقييم هي بمثابة معايير على ضوءها يتم تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة، وهي التي لا يمكن تحديدها إلا بعد الدراسة الجيدة لنتائج تحليل الأعمال. وعوامل التقييم المستخدمة من قبل المنظمات تكون في العادة مختلفة ومتنوعة، إلا أن جميعها من المفترض أن تعمل على إظهار المساهمات التي يقدمها شاغل الوظيفة للمنظمة.

وبوجه عام يجب أن يتوفر في عوامل التقييم أو العوامل التعويضية هذه، مجموعة من الصفات التي أهمها ما يلي:

- أن تكون عامة، بمعنى أن تكون متوفرة وموجودة في كافة الأعمال والوظائف.
- ألا تكون متداخلة في معانيها.
- أن تكون مهمة لأداء العمل أو الوظيفة، أي يعتمد نجاح الأداء عليها.
- يمكن تحديد وجودها في العمل وتقييمها بسهولة ومن قبل أكثر من مقيم واحد.
- أن يكون لكل منها قيمة تمثل أهميتها النسبية بالنسبة لباقي عوامل التقييم.

أما الخطوة الثالثة فيتم فيها اختيار طريقة التقييم التي سوف تستخدم في سبيل الوصول إلى تحديد قيم وأهمية الوظائف والأعمال التي يجري تقييمها. ويتم اختيار الطريقة وفق ظروف وإمكانات المنظمة، وطبيعة الأعمال التي يتم تقييمها، هذا وسوف نعمل على شرح طرق تقييم الأعمال بعد قليل. وأخيراً وفي الخطوة الرابعة يتم اختيار منفذي التقييم، أي الأشخاص الذين سيستخدمون طريقة التقييم، وهؤلاء يجب أن يكونوا على خبرة ومعرفة بموضوع التقييم بشكل عام، وعلى دراية وإلمام بكيفية استخدام طريقة التقييم وفهم معاييرها بشكل خاص.

### الطرق الكمية المستخدمة في تقييم الأعمال والوظائف

الآن وبعد عرضنا لماهية وأبعاد تقييم الأعمال والوظائف وخطواته وجدواه، سنأتي إلى شرح عدد من الطرق الكمية المعروفة شائعة الاستخدام في مجال التقييم فيما يلي:

## طريقة مقارنة العوامل :

يطلق على هذه الطريقة مصطلح COMPARISON FACTORS METHOD ويتم تقييم الأعمال والوظائف فيها من خلال الخطوات التالية:

### ١- تحديد معايير التقييم وتعريفها :

يستخدم في هذه الطريقة خمسة معايير تتصف بطابع العمومية والشمول لأكثر عدد من الوظائف وهذه المعايير وتعريفها ما يلي:

\* الجهد الذهني MENTAL EFFORT : يمثل هذا المعيار ما يحتاجه أداء الوظيفة من مستوى ذكاء وتصور ومنطق وتحليل للأمور واستخلاص النتائج.

\* الجهد الجسدي PHYSICAL EFFORT : يعبر هذا المعيار عن ما يحتاجه أداء الوظيفة من جهد عضلي فسيولوجي، ومقدار التعب والارهاق الذي يصاحب هذا الأداء من قبل من سيؤديها.

\* المهارة SKILL : تمثل المهارة مقدار الحنق والخبرة اللذان يحتاجهما أداء الوظيفة بنجاح وفاعلية من قبل شاغلها.

\* المسؤولية RESPONSIBILITY : تعبر عن الالتزامات المترتبة على الوظيفة التي سوف يتحملها من سيؤديها، كما تعبر عن نطاق ونوعية هذه الالتزامات.

\* ظروف العمل المادية WORK CONDITIONS : تشير الظروف الى بيئة العمل المادية التي تؤدي فيها الوظيفة كالتهوئة، الإضاءة، الضوضاء، المخاطر.. الخ ومدى صعوبة وخطورة هذه الظروف.

### ٢- إختيار مجموعة من الوظائف الدالة:

يطلق على هذه المجموعة مصطلح BENCHMARK JOBS ويسمى بعضها بعضهم بالوظائف المعيارية أو القياسية، وهي عبارة عن عينة يتم اختيارها من وظائف المنظمة التي سيجري تقييمها وبالتالي فهي تمثل هذه الوظائف، لذلك يتوجب عند اختيارها أن تمثلها من حيث نوعها وماهيتها وطبيعتها، وهذا يعني أن تكون وظائف هذه العينة متفاوتة ومتدرجة من حيث حجم مسؤولياتها، وصعوبة الظروف المحيطة بها، والجهد الذهني والجسدي الذي يحتاجه أدائها، وأن تكون من مختلف المستويات الإدارية، وأن تتصف بالاستقرار النسبي من حيث محتواها وتوصيفها. وتتحصر مهمة هذه المجموعة أو عينة الوظائف الدالة، أنه على أساس تقييمها سيتم تقييم وظائف المنظمة، أي أن نتائج تقييمها ستكون بمثابة معيار لتقييم جميع وظائف المنظمة، وهنا يتطلب الأمر تقييم وظائف هذه المجموعة أولاً باستخدام معايير التقييم التي جرى تحديدها في الخطوة الأولى، تمهيداً لتقييم وظائف المنظمة الذي

سيتم على أساس نتائج تقييمها. ولمزيد من التوضيح، نود الإشارة إلى أن صفة الدالة التي أطلقت على وظائف هذه العينة، تعني بأنه إذا قرأنا نتائج تحليلها وتوصيفها نفهم طبيعة وماهية وظائف المنظمة والعمل الذي يؤدي فيها، وسوف نفترض بأن عينة مجموعة الوظائف الدالة في منظمة ما قد اشتملت على الوظائف التالية: وظيفة مدير التسويق، وظيفة محاسب، وظيفة سكرتير، وظيفة ناسخ، وظيفة مراسل.

### ٣- تقييم عينة مجموعة الوظائف الدالة :

يتم تقييم مجموعة الوظائف الدالة عن طريق استخدام معايير التقييم التي حددت في الخطوة الأولى، ويجري ذلك من خلال تحديد قيم أو أوزان لهذه المعايير، ومن ثم يُقيم مدى توفر كل معيار منها في كل وظيفة اشتملت عليها المجموعة، بحيث يعبر التقييم عن مدى أهمية (قيمة) المعيار لكل واحدة منها، ويمثل مجموعة النقاط التي تحصل عليها الوظيفة، تقييمها أو أهميتها النسبية وفيما يلي جدول يوضح عملية التقييم:

### جدول رقم (٢)

#### جدول تقييم عينة الوظائف الدالة

قيمة أو وزن المعيار	معايير التقييم				
	المهارة	المسؤولية	المجهود الذهني	المجهود الجسدي	ظروف وأحوال العمل
١٠٠٠	وظيفة مدير التسويق	وظيفة مدير التسويق	وظيفة مدير التسويق		
٩٠٠					
٨٠٠					
٧٠٠	وظيفة محاسب		وظيفة محاسب		
٦٠٠	وظيفة سكرتير	وظيفة محاسب		وظيفة مدير التسويق	وظيفة مدير التسويق
٥٠٠	وظيفة ناسخ		وظيفة سكرتير		
٤٠٠		وظيفة سكرتير		وظيفة سكرتير	وظيفة محاسب
٣٠٠		وظيفة ناسخ		وظيفة مراسل	وظيفة سكرتير
٢٠٠			وظيفة ناسخ	وظيفة محاسب	وظيفة مراسل
١٠٠	وظيفة مراسل	وظيفة مراسل	وظيفة مراسل	وظيفة ناسخ	وظيفة ناسخ

وتحسب قيم وظائف المجموعة الدالة من خلال جدول التقييم السابق عن طريق قسمة مجموع النقاط التي حصلت عليها الوظيفة الدالة على عدد معايير التقييم وذلك على النحو التالي:

$$\text{قيمة وظيفة مدير التسويق} = \frac{4200 \text{ نقطة}}{5} = 840 \text{ نقطة}$$

$$\text{قيمة وظيفة محاسب} = \frac{2600 \text{ نقطة}}{5} = 520 \text{ نقطة}$$

$$\text{قيمة وظيفة سكرتير} = \frac{2200 \text{ نقطة}}{5} = 440 \text{ نقطة}$$

$$\text{قيمة وظيفة ناسخ} = \frac{1200 \text{ نقطة}}{5} = 240 \text{ نقطة}$$

$$\text{قيمة وظيفة مراسل} = \frac{800 \text{ نقطة}}{5} = 160 \text{ نقطة}$$

### ٣- تقييم وظائف المنظمة :

في ضوء تقييم الوظائف الدالة أو المعيارية التي وضحتها جدول التقييم السابق، يجري تقييم وظائف المنظمة عن طريق مقارنة توصيف كل وظيفة من هذه الوظائف مع توصيف وظائف المجموعة الدالة كل معيار على حده على النحو التالي:

لنفرض أن الوظيفة المراد تقييمها هي وظيفة رئيس قسم الخدمات، ولدى مقارنة توصيف هذه الوظيفة مع توصيف وظائف المجموعة الدالة تبين للمقيم ما يلي: بالنسبة لمعيار المهارة، اتضح نتيجة المقارنة بأن وظيفة رئيس قسم الخدمات تحتاج لمهارة بنفس القدر الذي تحتاجه وظيفة سكرتير، في هذه الحالة تحصل وظيفة رئيس قسم الخدمات بالنسبة لمعيار المهارة على نفس القيمة التي حصلت عليها وظيفة سكرتير وهي ٦٠٠ نقطة، وهكذا تتكرر عملية المقارنة بالنسبة لكل معيار من معايير التقييم وبالطريقة نفسها. ولنفرض أن وظيفة رئيس قسم الخدمات قد تشابهت نتيجة المقارنة مع معايير التقييم وفق ما يلي:



- ٦٠٠ من حيث المهارة تشابهت أهميتها مع وظيفة سكرتير
- ٦٠٠ من حيث المسؤولية تشابهت أهميتها مع وظيفة محاسب
- ٥٠٠ من حيث الجهد الذهني تشابهت أهميته مع وظيفة سكرتير
- ٢٠٠ من حيث الجهد الجسدي تشابهت أهميته مع وظيفة محاسب
- ٤٠٠ من حيث ظروف العمل تشابهت أهميته مع وظيفة محاسب
- ٢٣٠٠ نقطة

في هذه الحالة تكون قيمة وظيفة رئيس قسم الخدمات  $٤٦٠ = ٥ \div ٢٣٠٠$  نقطة وهكذا تتكرر العملية بالنسبة لباقي وظائف المنظمة التي يجري تقييمها.

### طريقة النقاط :

تقيم الوظائف والأعمال بموجب هذه الطريقة من خلال الخطوات التالية:

١- تصنف وظائف المنظمة ضمن فئات أو مجموعات وظيفية متشابهة متجانسة كـ FAMILIES كالوظائف الفنية، الوظائف المحاسبية، وظائف الخدمات.. الخ، والغاية من التصنيف هو أن ماهية وطبيعة وظائف المجموعات تختلف من واحدة لأخرى، مما يجعل أهمية معايير تقييمها تختلف أيضاً، وهذا يعني أن معايير التقييم واحدة بالنسبة لجميع المجموعات الوظيفية لكن أوزان أو أهمية هذه المعايير تختلف من فئة وظيفة لأخرى. فمعايير الخبرة مثلاً يدخل في تقييم جميع وظائف المجموعات أو الفئات، لكن وزنه أو أهميته تختلف من مجموعة لأخرى، فنجدها هامة جداً بالنسبة للوظائف الرئاسية، في حين أن أهميتها أقل بالنسبة للوظائف الفنية، في ضوء ذلك يتوجب تقييم وظائف كل مجموعة على حدة .

٢- تحدد معايير تقييم وظائف المجموعات بشكل نتصف بالعمومية والشمولية، أي تدخل في تقييم جميع وظائف المنظمة، ولا بد من تعريف هذه المعايير وبيان معنى كل منها بشكل واضح ومفهوم للمقيمين الذين سيستخدمونها في التقييم. وتحدد أوزان هذه المعايير بالنسبة لكل مجموعة وظيفية على حدة، نظراً لاختلاف أهميتها من مجموعة لأخرى، ولنفرض أن معايير التقييم هي ما يلي:

مستوى (الشهادة) التعليم المطلوب، الخبرة، المسؤولية، المهارة في العمل، الجهد الذهني، الجهد الجسدي، ظروف وأحوال العمل المادية والأخطار.

٣- تحدد قيمة التقييم الاجمالية التي تمثل القيمة الكلية لمعايير التقييم وذلك بعدد من النقاط، ويلعب عدد المعايير دوراً في تحديد هذه القيمة، فقد تكون ١٠٠، أو ٥٠٠، أو ١٠٠٠ نقطة حسب الحاجة وعدد معايير التقييم، فكلما كان عدد المعايير كبيراً احتجنا إلى قيمة كلية أكبر والعكس صحيح.

٤- توزع قيمة التقييم الكلية على معايير التقييم، بحيث يحصل كل معيار على جزء من هذه القيمة التي تسمى بالوزن النسبي أو الأهمية النسبية، وبشكل يتماشى التوزيع مع مدى أهمية كل معيار بالنسبة لوظائف كل مجموعة على حده، وهذا يعني أن القيمة أو الأهمية النسبية للمعيار تختلف من مجموعة لأخرى، فأهمية معيار المسؤولية للوظائف الرئاسية مثلاً أكبر بكثير من أهميته لمجموعة الوظائف الكتابية. ونود الإشارة هنا إلى أن القيمة الكلية لمعايير التقييم تمثل أعلى قيمة أو تقييم تحصل عليه وظيفة عند القيام بتقييم المجموعات الوظيفية .

٥- توزع قيمة أو الوزن النسبي لكل معيار إلى درجات أو مستويات توضح مدى توفره (أو أهميته) في الوظيفة التي يجري تقييمها، وينتج عن هذا التوزيع دليل يدعى بجدول أوزان معايير التقييم، حيث يكون لكل مجموعة وظيفية جدول خاص بها، وهذا بسبب أن أهمية المعايير تختلف من مجموعة لأخرى، ونوضح فيما يلي كيفية إعداد جدول أوزان المعايير .

بافتراض أن القيمة الكلية لمعايير كل مجموعة وظيفية هي ٥٠٠/ نقطة، وأن أوزانها النسبية لمجموعة الوظائف المحاسبية على سبيل المثال وعلى التوالي ما يلي: ٢٢% ، ١٨% ، ١٦% ، ١٤% ، ١٠% ، ٨% وبافتراض أيضاً أن المعيار الواحد يراد تقسيمه إلى خمسة مستويات. في ظل هذه الافتراضات نحصل على جدول توزيع الأوزان التالي: (١)

(١) تم احتساب الفرق بين مستويات توزيع الوزن النسبي لمعايير التقييم عن طريق:

$$\text{قيمة المعيار الكلية} = \frac{22 \times 500}{110} = \frac{11000}{110} = 100 \text{ درجات}$$

$$22 \text{ نقطة} = \frac{110}{5}$$

**جدول رقم (٣)**  
**جدول توزيع الأوزان النسبية لمعايير التقييم**

معايير التقييم	وزن المعايير	درجات توفر المعايير في الوظائف المقيمة				
		١	٢	٣	٤	٥
المؤهل العلمي	٢٢%	٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠
الخبرة السابقة	١٨%	١٨	٣٦	٥٤	٧٢	٩٠
المهارة في العمل	١٦%	١٦	٣٢	٤٨	٦٤	٨٠
المسؤولية	١٤%	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
الجهد الذهني	١٢%	١٢	٢٤	٣٦	٤٨	٦٠
ظروف وأحوال العمل	١٠%	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠
الجهد الجسدي	٨%	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
المجموع الكلي	١٠٠%					٥٠٠

٦- بعد إنهاء الخطوات التمهيدية السابقة، يجري تقييم الوظائف ضمن المجموعة الواحدة عن طريق قراءة المقيم لنتيجة تحليلها وتوصيفها الوظيفي، حيث تساعده القراءة على تحديد درجة أو مستوى توفر كل معيار من معايير التقييم فيها، في ضوء الأوزان المحددة في جدول التقييم السابق، فإذا حصلت وظيفة ما على النقاط التالية وفق المعايير الموضحة فيه وعلى التوالي: ٨٨ ، ٥٤ ، ٦٤ ، ٧٠ ، ٦٠ ، ٤٠ ، ٤٠ فيكون تقييمها ٤١٦/ نقطة من أصل ٥٠٠/ وهذه القيمة توضح أهميتها ضمن المجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها. وبعد الانتهاء من تقييم وظائف المجموعة الواحدة، يعد جدولاً يوضح نتائج تقييمها كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (٤)**  
**جدول تقييم مجموعة وظائف الخدمات الفنية**

الوظيفة	المؤهل العلمي	الخبرة السابقة	المهارة في العمل	المسؤولية	الجهد الذهني	ظروف العمل	الجهد الجسدي	مجموع النقاط
محاسب	٨٨	٥٤	٦٤	٧٠	٣٦	٢٠	٨	٣٤٠
مدقق	٤٤	٥٤	٤٨	٥٦	٣٦	١٠	٨	٢٥٦
كاتب الحسابات	٢٢	١٨	١٦	١٤	١٢	١٠	٨	١٠٠

## طريقة هي HAY :

تستخدم هذه الطريقة بشكل خاص في تقييم الأعمال والوظائف الادارية ذات الصبغة الرئاسية الإشرافية، وهي واسعة الانتشار والاستخدام في المنظمات على اختلاف أنواعها. وتعتمد هذه الطريقة في عملية تقييمها للوظائف على ثلاثة عوامل تعويضية رئيسية لها صفة وطابع العمومية، حيث الغالبية العظمى من الوظائف الادارية يتوقف النجاح في أدائها على وجود هذه العوامل فيها. وهذه الطريقة كسابقتها النقط ومقارنة العوامل، تعتمد على إعطاء قيم رقمية على شكل نقاط، توضح مدى أهمية كل معيار بالنسبة للوظائف التي يجري تقييمها. إن معايير التقييم الثلاثة الرئيسة التي يجري التقييم على أساسها، لا يتم تقييمها لدى كل وظيفة بشكل إجمالي، بل تقيم بشكل مجزئ. وبعبارة أوضح يجزئ كل معيار تقييم إلى معايير فرعية، يعطى كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن المعيار الرئيس الذي يتبع له، وبالتالي فالقيمة التي تحدد للمعيار الرئيس تبين مدى أهميته، وتوزع على معايير التقييم الفرعية التي يشتمل عليها. وفيما يلي معايير التقييم الرئيسة الثلاثة ومضمون كل منها:

### \* يعرف كيف (المعرفة) KNOW HOW :

ويقصد بهذا المعيار المعرفة، المهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بنجاح، ويشتمل على جوانب متعددة هي: المعرفة الفنية، المعرفة العملية أو التطبيقية، سعة الأفق الاداري (المقدرة على جعل عدة أنشطة تعمل مع بعضها بشكل متجانس وبكفاءة عالية). كما يشتمل هذا المعيار على المهارة في تحضير وقيادة الآخرين وتحقيق الرغبة في العمل المنتج والتعاون.

### \* حل المشكلة PROBLEM SOLVING والنشاط الذهني:

يوضح هذا المعيار ما تحتاجه الوظيفة من شاغلها لاتخاذ قرار صحيح، وبالتالي فهو يشتمل على أبعاد تتعلق بتحليل وتشخيص المشكلة، والتقييم المنطقي لها، واستخلاص النتائج، ووضع الحلول، والابتكار، والابداع، والتحدي.

### \* المساءلة ACCOUNTABILITY :

يعبر هذا المعيار عن نوع المسؤولية وحجمها الملقاة على الوظيفة، والتي سوف يتحملها شاغلها، وتشتمل المساءلة على المسؤولية عن الأموال، والتجهيزات، والأفراد. كما يشتمل على مدى أهمية الوظيفية من خلال مدى تأثيرها في نتائج أعمال المنظمة.

ويتم التقييم عن طريق قراءة المقيم لتحليل كل وظيفة على حده، ليحدد مدى أهمية كل معيار فرعي ضمن المعيار الرئيس الذي ينتمي إليه، وذلك بأن يعطيه قيمة معينة من القيمة (الوزن) الكلية المحددة له. فإذا كان وزن المعرفة وهو معيار رئيس  $40/100$  نقطة من أصل  $100/100$  نقطة تمثل القيمة الكلية لمعايير التقييم، وكان وزن المعيار الفرعي المعرفة الفنية  $15/100$  نقطة من أصل  $100/100$  نقطة المحددة للمعيار الرئيس المعرفة، إذا سيحدد المقيم مدى أهمية المعرفة الفنية لكل وظيفة خاضعة للتقييم في حدود 15 نقطة فقط، وهكذا الأمر بالنسبة لباقي معايير التقييم، وتمثل النقاط التي تحصل عليها الوظيفة في نتيجة التقييم النهائية قيمتها وأهميتها.

### طريقة التقييم على أساس المهارة :

تعتمد هذه الطريقة في تقييمها للأعمال على معيار تقييم رئيس وأساسي هو المهارة المطلوبة لأداء العمل، التي يجب أن تكون متوفرة حكماً لدى الفرد الذي سيشغله، وبالتالي تقوم هذه الطريقة (وبناء على نتائج تحليل الأعمال) باعطاء قيمة للمهارة التي يتطلبها أداء كل عمل أو وظيفة في المنظمة، هذه القيمة تسعر فيما بعد، بحيث يحدد في ضوء نتيجتها الراتب أو الأجر الذي يتقاضاه شاغل العمل أو الوظيفة. وبناء عليه يبدأ جميع العاملين الجدد في المنظمة براتب معين، وكلما تعلموا أو اكتسبوا مهارة جديدة في العمل تؤهلهم لأداء عمل جديد، يرتفع هذا الراتب أو الأجر. يتضح مما تقدم أن هذه الطريقة تتميز بخاصية جيدة وهي أنها تحفز العاملين على تعلم واكتساب المهارات الجديدة، وتطوير أدائهم للأفضل. كما تتميز بسهولةها وبساطتها وقلة تكلفتها من حيث الجهد والوقت. إن تطبيق هذه الطريقة يكون عادة مقروناً بأعداد وتنظيم دورات تدريبية لمساعدة العاملين على اكتساب مهارات جديدة، من أجل الحصول على راتب أو أجر مرتفع، على اعتبار أن الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه الفرد يمثل مجموع قيم المهارات التي تعلمها أو اكتسبها خلال حياته الوظيفية. وقد استخدمت هذه الطريقة في تصميم هيكل الرواتب والأجور، الذي سنعتمد إلى شرحه في فصل لاحق بعنوان التعويضات المالية.

يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تأخذ في اعتبارها سوى عامل تعويضي (معيار تقييم) واحد فقط، علماً بأن هناك عوامل أخرى لها أهمية من الضروري أخذها في الحسبان عند التقييم.

في ختام عرضنا لطرق تقييم الأعمال والوظائف الكمية، نجد أن هذه الطرق تتميز بقدرتها على تحديد قيمة الوظائف بشكل دقيق، وذلك من خلال عدد

النقاط التي تحصل عليها الوظائف نتيجة تقييمها، وبالتالي فهي تحدد التفاوت بين أهمية الوظائف بدقة، مما يعطي ثقة نسبية في نتائج تقييمها.

### الطرق غير الكمية المستخدمة في تقييم الأعمال والوظائف

تشتمل الفئة الثانية من طرق تقييم الوظائف على طريقتين معروفتين منذ زمن وهما طريقة ترتيب الوظائف، وطريقة الدرجات الوظيفية أو تصنيف الوظائف، وسنأتي فيما يلي على شرح هاتين الطريقتين:

#### طريقة الترتيب :

تعد طريقة الترتيب JOBS RANKING أولى الطرق المستخدمة إبان شيوع تقييم الأعمال، وتتم عملية التقويم بموجبها، بأن يطلب من المقوم أن يرتب الأعمال الموجودة في المنظمة حسب درجة صعوبتها ومسؤولياتها وبالتالي أهميتها، وعلى أساس الحكم العام الاجمالي على كل وظيفة باعتبارها وحدة عمل متكاملة، وذلك إما تصاعدياً من الأسهل للأصعب أو تنازلياً من الأهم والأصعب إلى الأقل أهمية وصعوبة. ولتكون عملية التقويم دقيقة، توضع بعض المعايير الإرشادية للمقوم. وذلك من واقع ما يقدمه تحليل الأعمال وتوصيفها من معلومات، ليستعين بها في عملية تقييمه للوظائف والأعمال ومثال على هذه المعايير : التعليم، الخبرة، ظروف العمل.. الخ. وتنفذ عملية التقويم بموجب هذه الطريقة بوساطة أسلوبين. الأسلوب الأول وهو التقويم الفردي، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي اعتماداً على قدرته وخبرته. ويستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حالة كون عدد الأعمال أو الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة، وكون المقيم على معرفة وإلمام بمضمون الوظائف والأعمال من جهة ثانية، بحيث تكون معروفة ومألوفة بالنسبة إليه. أما الأسلوب الثاني فهو الأسلوب الجماعي، حيث يتم التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حالة كون عدد الأعمال المراد تقييمها كبيراً، لأن احتمال وجود مقيم واحد يلم بمضمونها جميعها ضعيف. ويتم التقييم عن طريق اللجنة على النحو التالي:

توزع على أعضاء لجنة التقييم بطاقات تتضمن وصفاً محدداً لكل عمل أو وظيفة مطلوب تقويمها، ويطلب منهم دراسة وصفها، ثم مقارنته مع وصف الأعمال والوظائف الأخرى، واختيار أعلى وأدنى عمليْن (وظيفتيْن) كحدين يتم ترتيب الوظائف بينهما إما تصاعداً أو تنازلياً حسب درجة صعوبتها ومسؤولياتها. ولضمان الدقة والسلامة في التقدير، تكرر عملية التقويم مرة أو مرتين يتخللها فاصل زمني، وفي الأغلب أسبوع، وذلك ليتسنى لعضو اللجنة أن يقارن نتائج تقويمه، والوقوف على ما قد يكون من اختلاف بينها. وبعد الإنهاء من عملية التقويم، تدرس لجنة التقويم قوائم الترتيب، وتناقش الاختلافات بينها، وتقوم بحساب متوسط التقديرات لجميع أعضاء اللجنة، وفيما يلي نموذج لجدول التقويم لكل عضو في اللجنة:

جدول رقم (٥)

الوظيفة	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	المتوسط التقريبي	الترتيب النهائي
أ	٢	١	١	١,٣٣	١
ب	١	٢	٢	١,٦٦	٢
جـ	٣	٣	٣	٣	٣
د	٤	٤	٤	٤	٤

### طريقة التصنيف أو الدرجات :

تقيم طريقة الدرجات JOB GRADING أو التصنيف JOB CLASSIFICATION للوظائف من خلال الخطوات المتلاحقة التالية:

\* يحدد عدد معين من الدرجات (الفئات) كل درجة تحتوي على مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث صعوبتها ومسؤولياتها، وإن اختلفت في مسمياتها ولا يوجد عدد نمطي للدرجات، إذ يتوقف ذلك على طبيعة العمل في المنظمة، وتعدد وتنوع الأعمال والوظائف فيها، وفيما يلي عدد من الدرجات وما تشتمل عليه من وظائف على سبيل المثال لا الحصر:

الدرجة الأولى: وتشتمل على وظائف الإدارة العليا التي تقوم برسم السياسات والتنظيم والرقابة العامة.. الخ .

الدرجة الثانية : وتشتمل على وظائف البحوث والدراسات.

الدرجة الثالثة: وتشتمل على الوظائف ذات الطابع العلمي المتخصص كالمهندسين والكيميائيين على سبيل المثال.

الدرجة الرابعة: وتشتمل على الوظائف المالية والمحاسبية والادارية والاحصائية والحاسب الآلي.

الدرجة الخامسة: وتشتمل على وظائف الصيانة والخدمات الفنية كالكهربائية وميكانيك سيارات.. الخ.

الدرجة السادسة: وتشتمل على الوظائف الكتابية.

الدرجة السابعة: وتشتمل على وظائف الخدمة العامة كالنظافة، والمراسلين.. الخ.

وترتب الدرجات عادة حسب أهميتها إما تنازليا أو تصاعديا، ويحدد تعريف لكل منها على شكل وصف وظيفي، يبين طبيعة وماهية الوظائف التي تشتمل عليها كل درجة . كما يوضح مواصفات أو معايير شاغلها كالتحصيل العلمي (الشهادة) الخبرة.. الخ .

\* بعد الانتهاء من الخطوة التمهيدية السابقة، يقوم المقيم بمقارنة تحليل ووصف كل وظيفة من وظائف المنظمة مع وصف الدرجات المحددة، ويصنفها في الدرجة التي يتشابه وصفها مع وصف الوظيفة الخاضعة للتقييم، وفي نهاية التقييم يكون المقيم قد وزع أو صنف وظائف المنظمة على أو ضمن الدرجات، وتكون النتيجة أن الوظائف التي تشتمل عليها الدرجة الوظيفية الواحدة، متشابهة من حيث قيمتها وأهميتها وطبيعة وماهية عملها، وهذا يستدعي أن تعامل معاملة واحدة من حيث تحديد راتبها أو أجرها.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن بعد الانتهاء من توزيع الوظائف على الدرجات، أن ترتب الوظائف ضمن كل درجة أيضا حسب أهميتها النسبية، وذلك باستخدام الطريقة الأولى الترتيب. ويستخدم هذا الوضع في حالة وجود بعض الفروق في الأهمية النسبية ضمن وظائف الدرجة الواحدة.

يتضح من خلال استعراض الطرق غير الكمية، أنها لا تفتت العمل الواحد أو الوظيفة الواحدة الى مكوناتها لتقييمها والحكم على مدى أهميتها النسبية، بل تكتفي بالتقييم الاجمالي والحكم العام عليها، لذلك فهي لا تتصف بطابع الدقة والموضوعية كالطرق الكمية.

في نهاية عرضنا لموضوع طرق تقييم الأعمال، نود الإشارة الى نقطة مفادها: أن الكثير من القراء ربما لا تقنعهم الدلائل والخبرات المعروضة بأن تقويم



الأعمال والوظائف يمكن أن يكون أداة لإقامة هيكل عادل للتعويضات المالية، نظراً لعدم دقة نتائجه. إلا أننا نرد على ذلك بأن تقويم الأعمال والوظائف على الرغم من سلبياته، فإنه يبقى أداة (إذا أعطي الاهتمام الكافي، وهيء له الخبرة الجيدة) يسهم ويساعد في تحديد هيكل الأجور والرواتب المناسب والعادل قدر الإمكان، وعدم استعمال التقويم على أية حال لن يحقق فوائد أكثر من استخدامه.



## الفصل السابع

### تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

#### محتوى الفصل

- ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية عملية استراتيجية.
- طرق الاستغناء عن قوة العمل.
- مصفوفة ماركوف أداة لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- لماذا تعد عملية تخطيط الموارد البشرية عملية استراتيجية.
- هل هناك منهجية علمية يمكن اتباعها في رسم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- ما هو الدور الاستراتيجي الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية؟
- ما هي الآلية التي يمكن من خلالها وضع استراتيجية الموارد البشرية؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن بواسطتها التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية؟



## ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهدفه :

هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تُقدَّر وتُحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها. وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، أم لا يوجد نقص أو فائض، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة العامة.

وتوضع استراتيجية تخطيط الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة المحيطة، ومن هذه المتغيرات: استراتيجية المنظمة وأهدافها، سياسات العمل، الانظمة والقوانين، المنافسة في السوق، التكنولوجيا .. الخ . إذ تلعب هذه المتغيرات مجتمعة، دوراً مؤثراً وكبيراً في رسم استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات عامة.

يتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يتعامل مع ظروف من عدم التأكد وسرعة التغير فيها، وهذا سببه أن المتغيرات البيئية التي توضع في ظلها استراتيجية المنظمة وتتغير مستقرة. وبما أن تخطيط الموارد البشرية يوضع تحت مظلة وخدمة هذه الاستراتيجية، إذاً هو الآخر يعمل في ظل ظروف متغيرة يسودها درجة من عدم التأكد، التي تستدعي إدراك وفهم جيد لجميع المسائل المؤثرة في استراتيجية المنظمة وأدائها الكلي، ولأنك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات البيئية المؤثرة. يمكننا القول إذاً بأن نشاط تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي نابع ويتوافق ويخدم استراتيجية المنظمة، فيحدد حاجتها من البشر الذين سيؤدون وظائفها وأعمالها المستقبلية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

يتضح من التعريف السابق، بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية، يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة استراتيجية المنظمة وأداءها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة مستقبلاً، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في استراتيجية المنظمة، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً، فإذا كان متاح لا يكفي حجم العمل المطلوب، فهذا يعني وجود نقص متوقع في الموارد البشرية (قوة العمل)، يجب تحديده ومن ثم توفيره. أما إذا كان متاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب، إذا في هذه الحالة سيكون لدى المنظمة فائض في مواردها البشرية مستقبلاً يجب العمل على التخلص من، لأنه يمثل تكلفة عمل تؤثر في أرباح المنظمة سلباً، وهذا كله من أجل تحقيق التوازن المستقبلي بين حجم عمل المنظمة الذي حددته استراتيجيتها مع قوة العمل التي تمثل إمكانات مواردها البشرية EQUILIBRIUM BALANCE BETWEEN

#### • DEMAND AND SUPPLY

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية تقوم على ثلاثة أركان رئيسة هي ما يلي:

\* التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية DEMAND OF WORK ، ويتم ذلك في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته استراتيجية المنظمة وأداءها الكلي.

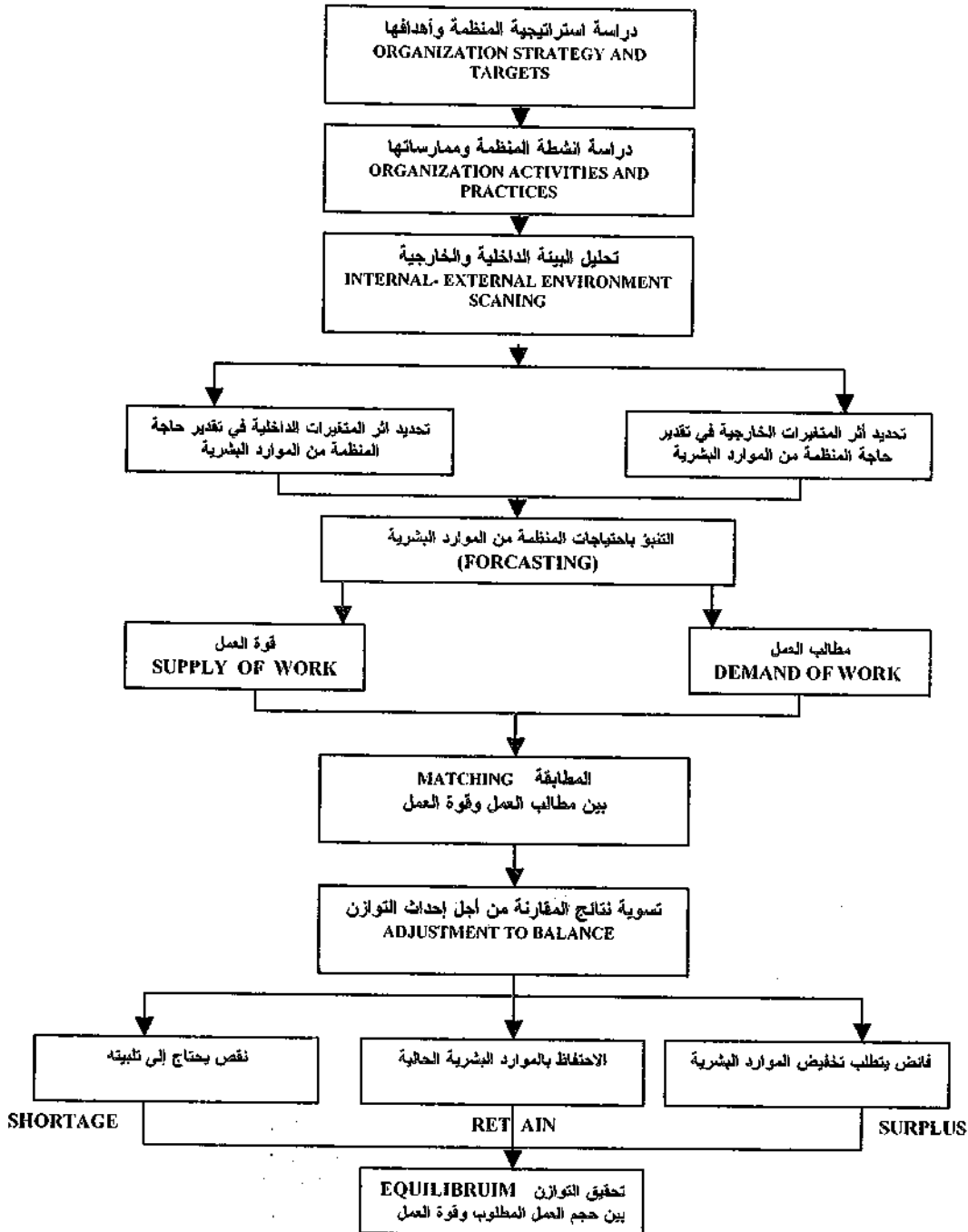
\* التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها SUPPLY OF WORK ، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل WORKFORCE ANALYSIS الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية، ونوعياتها، وتخصصاتها، وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.

\* مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلاً فائض أم نقص في هذه الموارد.

وفيما يلي شكل يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية والهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه وهو: توفير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل، بحيث لا يكون معه لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية ولا فائض:

## شكل رقم (٢٥)

### جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية وهدفها



## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة :

تساؤل يطرح نفسه هنا ونحن بصدد طرح ومناقشة ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهو: هل هذا التخطيط HUMAN RESOURCE STRATEGIC PLANNING هو مرادف لتخطيط القوى العاملة MANPOWER ؟ PLANNING

في الواقع ومع مطلع الثمانينات وعلى امتداد التسعينات وما رافق هذين العقدين من الزمن من تطورات وتغييرات دراماتيكية في مجالات عمل المنظمات، لا يمكننا القول بأن المصطلح الثاني هو مرادف للأول. فمع أن المضمون العام لكليهما هو واحد، إلا أن أبعاد كل منهما وعمق المرتكزات التي يقوم عليها الاثنان وشمولية عملهما أصبحت مختلفة، ذلك لأن معطيات البيئة التي كان يعمل في ظلها تخطيط القوى العاملة قبل الثمانينات تغيرت واختلفت عن معطيات البيئة التي يعمل في كنفها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. ولا مجال هنا لإجراء المقارنة بين البئتين، فهذا الأمر بات معروفا للقارئ من خلال ما شرحناه على مدى الفصول السابقة، لكن من الأهمية بمكان أن نوضح بشكل مختصر ونذكر بالمعطيات البيئية التي يعمل في ظلها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مطلع الألفية الثالثة التي نعيشها الآن:

\* منافسة عالمية ومحلية شديدة في أسواق تصريف المنتجات، بسبب تحرير التجارة العالمية من القيود، وافتتاح أسواق جديدة، وزوال منظمات، وظهور منظمات جديدة، هذه التغيرات خلقت خلخلة في أسواق العمل من حيث العرض والطلب على الموارد البشرية.

\* تغير طبيعة ونوعية الطلب على الموارد البشرية وحجمه في سوق العمل بين الحين والآخر، وهذا سببه التطور التكنولوجي المذهل والسريع، الذي ينعكس أثره على أداء المنظمات وطبيعة ونوعية حاجتها للموارد البشرية وحجمها.

\* أصبح الهدف الاستراتيجي للمنظمات وفرصتها في البقاء هو تحقيق الرضا والسعادة والسرور لدى زبائنهما.

\* أصبح العنصر البشري في العمل أهم عناصر الانتاج، لأنه هو المسؤول عن تحقيق رضا وسعادة الزبائن، لذلك يتوجب تحديد الحاجة إليه بدقة قدر الامكان والتخطيط لاستقطاب أفضله من سوق العمل ورعايته وتحفيزه.



\* بسبب شدة المنافسة وسعي المنظمات لارضاء المستهلكين، أصبحت تعتمد على مسألة تحقيق القيمة المضافة في جميع نشاطاتها وممارساتها، لتتمكن من تخفيض التكاليف وطرح منتجاتها بجودة عالية وسعر منافس للآخرين، وهذا الامر فرض على تخطيط الموارد البشرية تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية بدقة، بشكل لا يكون لديها فائض منها يرفع من تكلفة العمل فيها.

\* بما أن تخطيط الموارد البشرية أصبح الآن يعمل في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية سريعة الحركة، إذا يتطلب هذا منه متابعة دائمة لحركة واتجاهات هذه المتغيرات، والتعامل مع انعكاساتها على نشاط المنظمة واستراتيجيتها بسرعة.

\* أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حلقة الوصل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ضوء نتائج ترسم هذه الادارة مسار نشاطاتها الاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية.. الخ وتحدد نطاق ممارساتها. ويفهم من ذلك أنه أصبح هو المسؤول عن تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات ادارة الموارد البشرية، بما يخدم إنجاز استراتيجية المنظمة.

\* يعتمد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الآن والى حد كبير على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها في نشاط المنظمة وحاجتها من الموارد البشرية. ومن أجل جعل عملية التنبؤ دقيقة أصبح يعتمد على الادوات الكمية المتطورة، ويركز كثيراً على عملية جمع المعلومات الوفيرة والدقيقة عن الماضي والحاضر ليتنبأ بما سيحدث في المستقبل من خلال تحليل هذه المعلومات، وهذا بلا شك يحتاج إلى خبرة وممارسة في هذا المجال.

### التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية ونشاطات إدارتها الاخرى :

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنظمة من الموارد ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير مباشرة مع باقي وظائف ادارة الموارد البشرية، التي سنعتمد فيما يلي الى عرض نماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة:

#### ١- التفاعل مع وظيفة الاستقطاب:

تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة اليها، مما يساعده على تحديد مصادر

استقطابها ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

## ٢- التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين:

تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.

## ٣- التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية :

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لانجاز استراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

## ٤- التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات:

ففي ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجِد ونشاط، وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات.

## ٥- التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية:

أشرنا في السابق إلى أن وظيفة السلامة تسعى إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل. ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة، لا بد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلا، ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.

## ٦- التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية:

يقصد بالمسارات الوظيفية أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المنظمات، سواء عن طريق الترقيّة، أو النقل الأفقي، وذلك منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم فيها، حيث يكون معروفا لكل فرد يعمل في المنظمة إذا بدأ بوظيفة كذا، فسيكون بالإمكان أن

ينتهي إلى وظيفة كذا. وعليه يمكن القول أن برامج المسارات الوظيفية في المنظمة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار (إما متخصص أو غير متخصص) خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى. وبالتالي تعمل هذه البرامج المشار إليها على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات، التي إما أن يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها. وأيا كان مصدر توفير الحاجة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءاً أساسياً من خطة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأنها تبين احتياجات وظائفها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب هذه الخطة.

### مداخل تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية :

يقصد بالمدخل هنا الاتجاه الذي ستسير فيه عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تقديرها وتحديد لها. وفي هذا المجال هناك مدخلين معروفين هما:

#### التنبؤ والتخطيط من الأسفل للأعلى:

ويصطلح عليه BOTTOM UP FORECASTING AND PLANNING ، وبموجبه تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المنظمة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة منها (وفق توجهات استراتيجية المنظمة) وإمكانات قوة العمل لديها، بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية الأعلى.

#### التنبؤ والتخطيط من الأعلى للأسفل:

ويصطلح عليه بـ TOP DOWN FORECASTING AND PLANNING وهو عكس إتجاه المدخل السابق، وبموجبه تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا، وتنقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكاناتها البشرية لاداء حجم هذه الأعمال.

ونود الإشارة في هذا المجال الى نقطتين هما:

\* أن كل مستوى إداري وما يشتمل عليه من وحدات إدارية، تناقش حجم أعمالها وقوة العمل المتاحة لديها إما مع المستوى الأدنى أو الأعلى حسب اتجاه أو مدخل التنبؤ والتخطيط المعمول به.

\* يفضل المدخل الثاني، ذلك لأن المستوى الأعلى أكثر خبرة ونضجاً فيما يتعلق بتصورات استراتيجية المنظمة ومتطلباتها، فتكون عملية البداية من الأعلى أكثر صواباً ودقة مقارنة فيما إذا كانت من القاعدة أو الأسفل.

### مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

في ضوء ما تم شرحه سابقاً يتضح لنا أن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فحسب، بل هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة، وهي مقسومة إلى شقين:

#### مسؤولية مباشرة:

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص، للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية، لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ وتحديد الثغرات فيها للعمل على تلافيها.

#### مسؤولية غير مباشرة:

تقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الادارية في المنظمة، الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الادارية، التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد اللازمة للمنظمة مستقبلاً.

### تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي:

في ضوء كل ما تقدم يمكننا القول بأن تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات قاطبة وذو علاقة وارتباط مباشر باستراتيجياتها، لأنه يبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها، فهو يقدر ويحدد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية من أجل تنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل، وتحقيق الأهداف المطلوبة. فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة

تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر، مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر. يتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لا غنى عنه، طالما هناك في المنظمات حالات تعيين وترك للعمل مستمرة، مما يجعلنا نؤكد أنه لا توجد منظمة ما وليس فيها معدل دوران عمل بسبب هذه الحالات، وبالتالي لا يكون بإمكان أي منها جعل هذا المعدل صفراً، لأن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها لا تمكنها من السيطرة عليها وخاصة بالنسبة للخارجية. وبما أن تخطيط الموارد البشرية هو المسؤول عن تقدير وتحديد حاجة أعمال المنظمات من الموارد البشرية، إذا فهو عمل استراتيجي مستمر يلزم تنفيذ استراتيجيات المنظمات، طالما أنها قائمة وتعمل في ظل ظروف بيئية دائمة التغير.

يتضح مما تقدم بأن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يلعب دور حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة هذه الموارد، ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات استراتيجية المنظمة وما تريد إنجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير وتحديد احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع استراتيجية عملها، بشكل يخدم ويسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة. ففي ضوء احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها، تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل .. الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المنظمة. وهذا يقودنا للقول بأن نتائج تخطيط الموارد البشرية، هي التي ترسم الإطار العام لاستراتيجية إدارة هذه الموارد الذي ستعمل ضمنه، بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية الصالحة والمؤهلة للعمل، بمستوى عالي من الانتاجية والفاعلية.

## تخطيط الموارد البشرية عملية إستراتيجية

يمر بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير خطة استراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها، وسنعمل فيما يلي على شرح هذه المراحل:

### المرحلة الأولى: تحديد والتنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية .

تبدأ عملية تخطيط المواد البشرية بمعرفة ما هي المتغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المنظمة من هذه الموارد كمأ ونوعاً مستقبلاً. وتقسم هذه المتغيرات سواء أكانت ذات علاقة بالبيئة الخارجية أو الداخلية الى قسمين (وفق ما شرحناه في بداية هذه الفصل) هما ما يلي:

- ١- متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المنظمة وحجم أعمالها المستقبلي.
- ٢- متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل (إمكانات الموارد البشرية) التي ستكون متاحة في المنظمة مستقبلاً.

في ضوء ذلك يمكننا القول بأن نقطة البداية والمرحلة الأولى في عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية هي ما يلي:

\* معرفة ما هي متغيرات البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المنظمة وقوة العمل فيها وتحديد اتجاه هذه المتغيرات؟

\* تحليل إنعكاس أو أثر اتجاه المتغيرات البيئية بشقيها الداخلي والخارجي في نشاط المنظمة وحجم أعمالها المستقبلي من جهة، وقوة العمل التي ستكون متاحة فيها مستقبلاً من جهة ثانية.

وسنعمل فيما يلي على شرح هذين القسمين من المتغيرات كل على حده:

## القسم الأول :

### المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير حجم أعمال المنظمة ونشاطها المستقبلي :

يعبر عن هذه المتغيرات استراتيجيات المنظمة وأهدافها المستقبلية، فنحن نعرف أن استراتيجيات المنظمات المستقبلية عموماً توضع في ظل عدة متغيرات أساسية تحدد اتجاه وخط سير المنظمة العام مستقبلاً. فعندما يدرس تخطيط الموارد البشرية استراتيجيات المنظمة واتجاهاتها، معنى ذلك أنه درس جميع المتغيرات التي حددت حجم أعمالها ونشاطها المستقبلي، وعلى رأس هذه المتغيرات المتغير الاقتصادي، والقانوني، والمنافسة السوقية. وسنعمد فيما يلي إلى شرح تأثير هذه المتغيرات في تقدير حجم أعمال المنظمة ونشاطها مستقبلاً:

#### ١- المتغير الاقتصادي:

يشتمل هذا المتغير على حالة الرواج والكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي السائدان في البيئة الخارجية، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً، إذاً يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المنظمة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها، وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر، والعكس من ذلك صحيح.

يتضح من ذلك (وكما شرحنا في السابق) بأن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي يسير جنباً إلى جنب مع استراتيجية المنظمة، وبما أنه هو المسؤول عن تقدير احتياجات تنفيذ هذه الاستراتيجيات من الموارد البشرية، فإن توجهه هذا التخطيط سيكون وفق توجه استراتيجية المنظمة. فإذا كانت هذه الاستراتيجية توسعاً، معنى ذلك أنه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلاً وإحتمال حاجتها لموارد بشرية إضافية. أما إذا كان توجه استراتيجية المنظمة نحو الانكماش، سنتوقع عندئذ احتمال وجود فائض في الموارد البشرية لديها، بسبب تقليص حجم أعمالها.

#### ٢- المتغير القانوني:

يتكون تأثير المتغير القانوني في الواقع من شقين: الأول ويتعلق بحجم أعمال المنظمة، والثاني بقوة العمل، وسنعمد هنا إلى شرح التأثير الأول، أما الثاني فسوف نشرحه في مكانه في القسم الثاني الخاص بالمتغيرات المؤثرة في قوة العمل. وإلى القارئ المثال التالي الذي يوضح التأثير الأول:

لنفترض أن منظمة ما تقوم بإنتاج سلعة معينة، وصدر قانون يمنع استيراد مثل هذه السلعة من الخارج من أجل توفير الحماية للصناعات المحلية، فما الذي سوف يحدث؟ بلا شك سيزداد الطلب على هذه السلعة نتيجة عدم وجود منافسة خارجية لها في السوق، وزيادة الطلب هذه سيرافقها زيادة حجم إنتاج المنظمة

وأعمالها لتغطية هذه الزيادة، التي من المحتمل أن يرافقها حاجة إضافية للموارد البشرية والعكس من ذلك صحيح. يتضح من ذلك بأن القوانين والتشريعات الحكومية ذات تأثير في نشاط المنظمات وحجم أعمالها المستقبلية وبالتالي تخطيط مواردها البشرية.

### ٣- المنافسة :

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيراً قوياً في تحديد حجم أعمال المنظمات. عموماً، فعندما تتوقع المنظمة منافسة قوية في المستقبل، معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها، لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه. أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات، بسبب زيادة الطلب على المنتجات، مما يدفع المنظمات الى توسيع حجم انتاجها وأعمالها المستقبلية، من أجل تلبية هذه الزيادة.

### القسم الثاني :

المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير قوة العمل:

تتكون هذه المتغيرات مما يلي:

#### ١- تكنولوجيا العمل :

ويقصد بها المستوى التقني المراد استخدامه في تنفيذ العمل والإنتاج، فإذا كان توجه المنظمة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وأتمتة الإجراءات فيها، أي أن الآلة ستحل محل الإنسان في تنفيذ العمل، على مخطط الموارد البشرية في هذه الحالة توقع حدوث فائض في اليد العاملة النصف ماهرة لدى المنظمة مستقبلاً بسبب عدم حاجة العمل إليها، وظهور حاجة جديدة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي، القدرة على التعامل مع هذه التقنية الآلية. أما إذا كان توجه المنظمة إلى إبقاء المستوى التقني الآلي المستخدم فيها على حاله، إذا يجب التوقع بأن هيكله الموارد البشرية في المنظمة ستبقى على حالها.

#### ٢- القوانين الحكومية :

إذا عدنا بالزمن إلى الوراء، ومن ثم نظرنا إلى الحاضر، سوف نجد أن هناك تزايداً للتدخل الحكومي في مجال الأعمال، وعلى الأخص فيما يتعلق بموضوع شؤون الأفراد والعاملين. فأسلوب وطبيعة العمل في إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة قد جرى تغييره بما يتوافق وينسجم مع القوانين



والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، ومن المتوقع أن هذا التدخل وهذا التأثير سيزداد مستقبلاً. فتخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية من ستة أيام إلا خمسة، وانقاص عدد ساعات العمل اليومية بموجب قانون العمل على سبيل المثال، سيؤدي إلى انقاص زمن العمل المتاح وتخفيض لقوة العمل داخل المنظمة، مما قد يحدث فيها نقصاً في الموارد البشرية.

### ٣- الاتجاه السائد في المجتمع تجاه التقاعد :

مع تزايد معدلات التضخم الاقتصادي في غالبية دول العالم وبشكل خاص البلدان النامية، أصبح لدى الموارد البشرية اليوم، ميل للعمل أطول مدة زمنية ممكنة خلال حياتها، وإن أمكنها مد السن القانونية المحددة للإحالة على التقاعد ففعلت ذلك، والسبب في هذا يعود إلى ارتفاع تكلفة المعيشة التي سببها التضخم الاقتصادي. لا شك أن هذا الاتجاه جعل الموارد البشرية لا ترغب في الإحالة على التقاعد في سن مبكرة مما أدى إلى عدم خسارة المنظمات لها مبكراً، وعدم حدوث نقص في مواردها البشرية فيها بسبب هذا الاتجاه، وبالطبع سيحدث عكس ذلك فيما إذا كان الاتجاه السائد في المجتمع هو الحصول على التقاعد في سن مبكرة من أجل الراحة. إذا يمكن القول بأن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع تلعب دوراً مؤثراً في حجم الموارد البشرية المتاحة في المنظمة مستقبلاً من حيث النقص أو بقاء الوضع على ما هو عليه فيها.

### ٤- التعديلات المتوقعة إدخالها على هيكل المنظمة التنظيمي :

تؤدي إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو إستبعاد بعضها إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة، فعملية الإضافة والإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة. فقد تقرر المنظمة مثلاً وضع وتنفيذ برنامج لمراقبة الجودة، مما يستلزم بالضرورة إنشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل. وقد يحدث العكس فتقرر المنظمة إلغاء أحد الأنشطة القائمة، فيصبح وجود الوظائف الحالية والمسؤولة عن النشاط الملغى أمر غير ضروري ويتحتم إلغاؤها، وبالطبع وفي كلتا الحالتين يتأثر حجم الموارد البشرية المتاحة في المنظمة. ففي حالة الإضافة يعني ذلك أن هناك حاجة لموارد بشرية إضافية سواء من حيث العدد أو النوع. وفي الحالة الثانية يعني ذلك بأنه سيكون لدى المنظمة فائضاً في مواردها البشرية عليها مواجهته بشكل موضوعي ورشيد.

## ٥- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة :

إن لبعض مبادئ التنظيم المعروفة تأثير في حاجة المنظمة للموارد البشرية المطلوبة من حيث عددها ونوعها فهي تؤثر في تصميم العمل وتكوينه، وسنوضح تأثير ثلاثة مبادئ على سبيل المثال هي: المركزية واللامركزية الإدارية وتصميم العمل، والتنسيق.

ينص مبدأ المركزية على تركيز الأعمال والسلطة في أجهزة مركزية، أو في وحدات إدارية معينة، أما اللامركزية فتتص على توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من وحدة إدارية، وإحداث وحدات جديدة يناط بها تنفيذ بعض الأعمال التي كانت تنفذ مركزياً، كما هو الحال في إحداث فروع في المناطق الجغرافية البعيدة. فلا شك أن استخدام اللامركزية سيؤثر في عدد الوظائف المطلوبة بالزيادة وكذلك في حجم ونوعية الموارد البشرية التي سيناط بها مهام وأعباء هذه الوظائف أو الأعمال، ولا شك أن العكس سيحدث فيما إذا طبقت مركزية الأداء.

أما بالنسبة لتصميم العمل فيلعب المدخل المراد استخدامه تأثيراً في حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة. فإذا استخدمنا المدخل العلمي (سبق أن ناقشنا مداخل تصميم العمل في فصل سابق) في التصميم، علينا أن نتوقع زيادة حاجة المنظمة ليد عاملة نصف ماهرة وغير ماهرة، ذلك لأن هذا المدخل يعتمد على زيادة درجة التخصص، أي تفتيت العمل الواحد إلى عدة جزئيات من أجل تبسيط أدائه، وإسناد كل جزئية إلى فرد واحد. أما إذا كان المدخل المراد استخدامه إغناء العمل الذي بموجبه يضاف للفرد عدة مهام خارج نطاق تخصصه الضيق، معنى ذلك أن حجم العمل المناط بالفرد ووظيفته سيزداد، مما يقلل من عدد الأفراد الذين ستحتاجهم المنظمة، ويغير من نوعية الموارد البشرية المطلوبة، حيث ستحتاج المنظمة في هذه الحالة لعمالة ماهرة يكون بإمكانها أداء عدة أعمال.

أما بالنسبة لمدى التنسيق المطلوب بين الأنشطة داخل المنظمة، فله تأثير أيضاً في عدد ونوع الأعمال والأفراد. فنحن نعرف أن التنسيق يحتاج إلى جهود كبيرة، وقد يحتاج في بعض الأحيان إلى إحداث وظائف متخصصة مهمتها التنسيق بين الأعمال. أضف إلى ذلك أن للتنسيق أنواع فطبيعة كل نوع من الأعمال تتطلب تنسيقاً من نوع معين، وهذا كله يستدعي توظيف عناصر جديدة يناط بها عمليات التنسيق هذه أو إضافة مهام لبعض الوظائف مما يزيد من حجم وعاء العمل فيها.

## ٦- كفاءة الموارد البشرية الحالية والتغيرات المتوقعة أن تطرأ عليها :

إن مستوى كفاءة العاملين له تأثير كبير في حجم الموارد البشرية فعندما يكون رقم الإنتاج ثابتاً، وتحسنت كفاءة الفرد في العمل بالساعة الواحدة (أي زادت

انتاجيته) فلا بد أن يؤدي ذلك إلى وجود فائض في العمالة، لأن رقم الانتاج يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين، والعكس من ذلك صحيح. وعملية التنبؤ هنا يمكن أن تتم من خلال الإطلاع على برامج التدريب المزمع تنفيذها مستقبلاً، سواء داخل أو خارج المنشأة.

#### ٧- معدل دوران العمل :

يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركناً أساسياً في مجال تخطيط الموارد البشرية، فارتفاعه يعتبر مؤشراً إلى الحاجة لموارد بشرية لتغطي معدل الخسارة فيها، التي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها الاستقالات، إصابات العجز، والوفاء، وحالات الفصل والتسريح من العمل. ويمكن أن نضيف إليها عدد أيام وساعات الغياب عن العمل باعتبارها تمثل جهداً بشرياً ضائعاً يجب تعويضه، وهذه المتغيرات يمكن التنبؤ باتجاهاتها من واقع سجلات إدارة الموارد البشرية في الماضي. ويمكن القول بأن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة، يعد مؤشراً يوضح العدد المرتقب من الموارد البشرية الذي ستحتاجه المنظمة مستقبلاً لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة، والتي تسمى بعمليات الإحلال البشرية.

#### ٨- حركة الترقّيات الوظيفية المتوقعة :

على تخطيط الموارد البشرية أن يتابع حركة الترقّيات المستقبلية بين المستويات الإدارية داخل المنظمة على مدى الفترة الزمنية التي يخطط لها، وذلك لمعرفة ما هي الوظائف التي ستكون خالية في كل مستوى بسبب الترقية للمستوى الأعلى، ومن هم المرشحون لشغلها من المستويات الأدنى. وتفيد هذه المتابعة في معرفة الوظائف التي لا يوجد شاغل لها من داخل المنظمة للعمل على معرفته وتوفيره من خارجها.

ونود الإشارة في هذا المجال، إلى أن تخطيط الموارد البشرية يستخدم في عملية المتابعة وسيلة تدعى "بخرطة الاحلالات الإدارية REPLACEMENT CHART وهي عبارة عن قائمة توضح الوظائف الإدارية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وأسماء شاغليها، والترقيات المتوقع حدوثها في كل مستوى إداري، والأشخاص المؤهلين من كل مستوى الذين يمكن ترفيتهم. فمن خلال الإطلاع على هذا الجدول أو الخريطة، يمكن أن نكشف النقص من الموارد البشرية الذي لن تتم تغطيته مستقبلاً عن طريق عمليات الترقية من المستويات الأدنى، والذي يجب العمل على توفيره من خارج المنظمة.

لا شك أن الأفراد المحالين للتقاعد عند بلوغهم السن القانونية يمثلون خسارة يستوجب الأمر تعويضها وأخذها في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية. فالتنبؤ بعدد إichالات التقاعد ليس بالأمر الصعب، إذ من خلال الإطلاع على سجلات خدمة العاملين في المنظمة، يمكن معرفة عدد ونوعية الأفراد الذي سيحالون إلى التقاعد خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وذلك في ضوء تاريخ تعيين الأفراد في المنظمة. ونود الإشارة هنا إلى أنه إلى جانب حالات التقاعد عند بلوغ السن القانونية، قد يكون هناك طلبات إحالة للتقاعد من قبل بعض العاملين قبل بلوغهم السن القانونية، وتسمى هذه الطلبات بطلبات الإحالة للتقاعد المبكر، هذه الطلبات يتطلب الأمر التنبؤ بها، وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية إستقصائية بين صفوف العاملين في المنظمة، لتحديد عدد هذه الإichالات، والتاريخ المتوقع تقديمها من قبل أصحابها.

### المرحلة الثانية: تقدير حاجة استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية .

عملية التقدير هذه هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فبعد دراسة اتجاهات المتغيرات البيئية السابقة، وتحديد أثرها في حجم أعمال المنظمة المستقبلي وقوة العمل التي ستكون متاحة لديها في المستقبل الذي يخطط له، وبعد معرفة حجم العمل المطلوب من كل وحدة إدارية وما هو متاح لديها من قوة عمل خلال الفترة التي تخطط لها استراتيجية المنظمة، في ضوء ذلك كله يبدأ التخطيط مرحلته الثانية، وهي تقدير حاجة هذه الاستراتيجية من الموارد البشرية كما ونوعاً ومن مختلف التخصصات. ونود الإشارة هنا إلى نقطة هامة جداً وهي، أن عملية التقدير تتم لكل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حده وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها، وكذلك قوة العمل المتاحة فيها، تختلف من واحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول ما يلي:

تبني عملية تقدير حاجة استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد فيها، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المنظمة، لتقدير حاجتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم. كذلك يستدعي الأمر دراسة قوة العمل المتاحة في كل منها لمعرفة كمية العمل التي بإمكانها تغطيته من عبء عملها الكلي، وبعد المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية لانجاز العمل المطلوب، مع ما هو متاح منها (قوة العمل)، يمكن تقدير حاجة كل قسم وإدارة والمنظمة ككل من الموارد البشرية كما ونوعاً.

في ظل التوضيح السابق نستنتج بأن تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل يتم من خلال ثلاث خطوات تمثل الأركان الأساسية التي يقوم عليها هذا التقدير، وفيما يلي شرح لهذه الأركان أو الخطوات:

أولاً: حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلاً .

تنقسم عملية الحصر الى قسمين:

#### ١- حصر الوظائف الإدارية :

يقصد بالادارية هنا الوظائف الرئاسية التي ستكون موجودة مستقبلاً في كافة المستويات الإدارية التي يشتمل عليها هيكل المنظمة التنظيمي، سواء في الإدارة العليا المستوى الأول، أو الإدارة الوسطى المستوى الثاني، أو الإدارة المباشرة المستوى الثالث، وهذه الوظائف ذات طبيعة ذهنية فكرية أي إنتاجيتها غير ملموسة. وتتصف عملية الحصر هذه بالبساطة وعدم وجود مشاكل فيها، فمجرد الاطلاع على الخريطة التنظيمية، بالامكان حصر عدد الوظائف ونوعياتها في كل مستوى إداري.

#### ٢- حصر الوظائف غير الإدارية:

ويقصد بها الوظائف غير الرئاسية التي يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال والإجراءات أي العمل التشغيلي، حيث يتجمع معظمها في قاعدة الهرم التنظيمي، ومن هذه الوظائف على سبيل المثال وليس الحصر: وظيفة محاسب، وظيفة مبرمج على الحاسب الآلي، وظيفة سكرتير، وظيفة ناسخ.. الخ. ونود الإشارة هنا الى نقطة هامة مفادها، أن الوظيفة الواحدة قد يعمل ضمن نطاقها أكثر من فرد واحد، فلا نعني عندما نقول أننا بحاجة إلى وظيفة محاسب أننا بحاجة إلى محاسب واحد فقط، إذ من الممكن أن يحتاج العمل ضمن هذه الوظيفة إلى أكثر من محاسب واحد. كذلك عندما نقول أننا بحاجة إلى وظيفة ناسخ، فهذا لا يعني أننا بحاجة إلى ناسخ واحد، بل قد نحتاج إلى أكثر من ذلك بكثير، حيث يتحدد ذلك وفق كمية العمل المطلوب انجازها من هاتين الوظيفتين.

ثانياً: تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعاً .

تنقسم عملية التقدير هنا إلى قسمين، تماشياً مع تصنيف الوظائف الذي حددناه في الخطوة السابقة، وفيما يلي هذين القسمين:

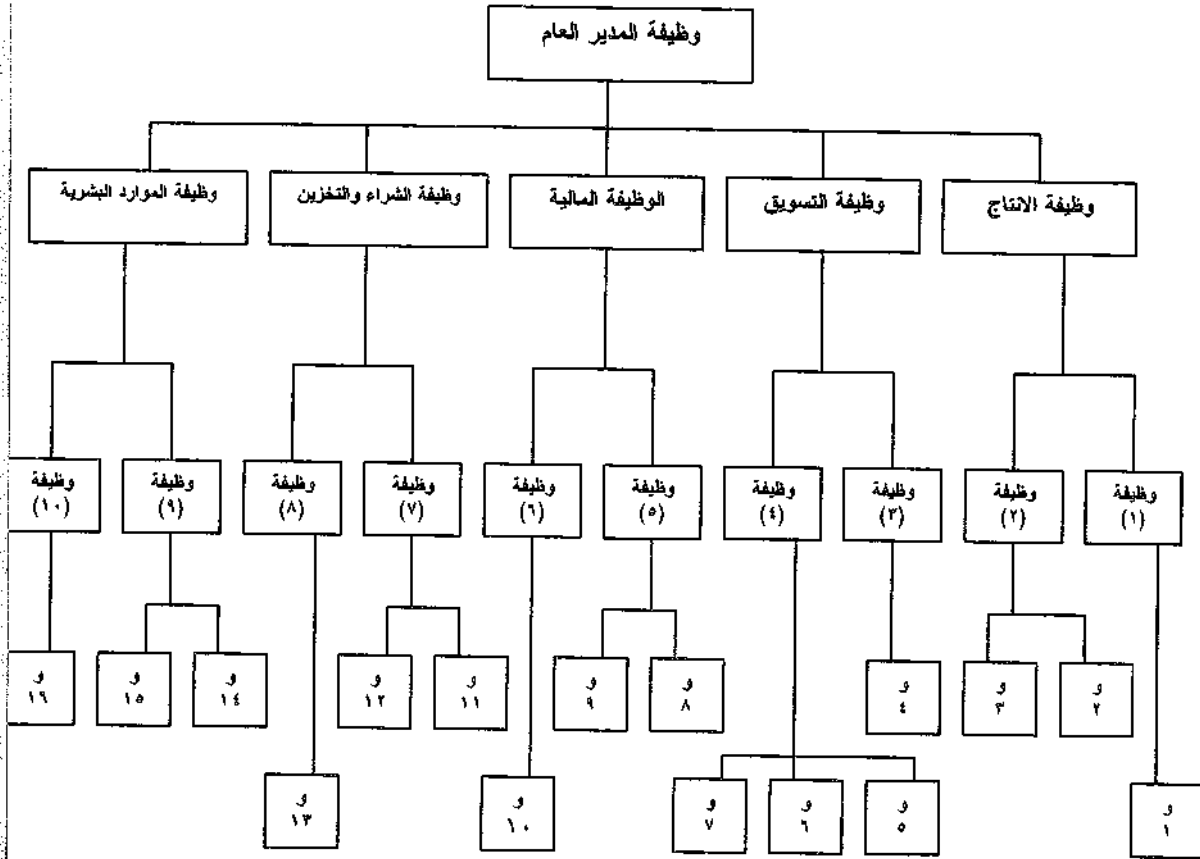
## ١- تقدير حاجة الوظائف الإدارية من المديرين والرؤساء:

عملية التقدير هنا بسيطة، فانطلاقاً مما أكد عليه أشهر مبادئ الإدارة والتنظيم وهو "وحدة القيادة والتوجيه" ألا تصدر الأوامر والتوجيهات إلا من مدير أو رئيس واحد، يتوجب إذاً أن يكون لكل وظيفة رئاسية في كافة المستويات الإدارية مديراً أو رئيساً واحداً، فإذا كان في المستوى الإداري الأعلى /٧/ وظائف رئاسية، معنى ذلك أن هذا المستوى بحاجة إلى سبعة مديرين ليدبرون العمل في هذه الوظائف السبع هذا من حيث العدد، أما من حيث نوعية هؤلاء المديرين المطلوبين، فطبيعة الوظائف الرئاسية هي التي تحدد هذه النوعية. فوظيفة التسويق مثلاً لا يعقل أن يشغلها شخص يحمل مؤهل علمي في الحقوق، بل تحتاج إلى شخص مختص وذو خبرة في مجال التسويق، وعلى العموم هذا الأمر محتوم، حيث يمكن تحديد النوعيات من خلال وصف الوظائف الذي ناقشناه في فصل سابق.

لنفرض الآن أن حجم العمل الملقى على عاتق إحدى وظائف الإدارة العليا وهي الوظيفة المالية كان كبيراً، بحيث ليس بإمكان شخص واحد وهو المدير المالي أن ينجزه لأن هذا الحجم فوق مستوى طاقته وقدراته، فماذا نفعل في هذه الحالة؟ الحل بسيط وهو أن تحدث وظيفة جديدة بمسمى معاون المدير المالي ونعين فيها شخصاً مختصاً ليشغلها ويعاون المدير المالي في إنجاز عبء العمل الملقى على عاتق وظيفته. ونعرض فيما يلي مثلاً توضيحاً يبين كيف تتم عملية تحديد حاجة الوظائف الرئاسية من الموارد البشرية.

توضح الخريطة التالية هيكل تنظيمي لأحدى المنظمات التي تبين الوظائف الإدارية في كل مستوى إداري، مع الإشارة إلى أن المستطيل المظلل يشير إلى أن الوظيفة خالية :

شكل رقم (٢٦)



أ- إذا كانت المنظمة تعتمد على المصدر الخارجي في تلبية احتياجاتها من المديرين والرؤساء فهذا يعني أن:

\* المستوى الإداري الأول بحاجة لمدير واحد ليشغل وظيفة الشراء والتخزين.

\* المستوى الإداري الثاني بحاجة لمديرين ليشغلا الوظيفة رقم (٤)، والوظيفة رقم (٧).

\* المستوى الإداري الثالث بحاجة لأربعة رؤساء أو مشرفين ليشغلوا الوظائف (٤)، (٦)، (٨)، (١٣).

إذا وفي ضوء المعطيات السابقة تكون المنظمة بحاجة إلى سبعة مديرين ورؤساء ليشغلوا الوظائف الإدارية في كافة المستويات الإدارية.

ب- اذا كانت المنظمة تعتمد على المصدر الداخلي عن طريق الترقيات الوظيفية في تلبية احتياجاتها من المديرين والرؤساء فهذا يعني أن:

\* المستوى الاداري الاول: فيه (٤) مديرين ويحتاج إلى ترقية مدير من المستوى الثاني ليشغل وظيفة الشراء والتخزين ليكون مجموع المديرين في هذا المستوى (٥)، وقد وقع الاختيار على شاغل الوظيفة رقم (٨) .

\* المستوى الاداري الثاني: يحتاج إلى (٣) مديرين ليشغلوا الوظيفة (٤، ٧) اللتان كانتا خاليتان أصلاً، وإلى مدير آخر يشغل الوظيفة رقم (٨) التي خلت بسبب ترقية شاغلها إلى المستوى الأعلى ليشغل وظيفة مدير الشراء والتخزين.

\* المستوى الاداري الثالث: لنفرض أنه اختير شاغل الوظيفة (٥) ليشغل الوظيفة رقم (٤) في المستوى الأعلى وشاغل الوظيفة (١١) ليشغل الوظيفة (٧) وشاغل الوظيفة (١٠) ليشغل الوظيفة رقم (٨) في المستوى الأعلى أيضاً. في هذه الحالة تكون الوظائف الشاغرة في المستوى الثالث هي ما يلي: (٤، ٦، ٨، ١٣، ٥، ١٠، ١١) أي أن هذا المستوى بحاجة إلى سبعة رؤساء، وبما أن المنظمة تعتمد على المصدر الداخلي، اذا ستبحث عن سبعة اشخاص يمتلكون المؤهلات والمواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظائف من قاعدة الهرم الاداري.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن المنظمات المتطورة إدارياً، تقوم باستخدام أداة تساعد في عملية اختيار الرؤساء المناسبين من كل مستوى اداري لترقيتهم الى مستوى إداري أعلى لشغل الوظائف الادارية الخالية فيها، ويطلق على هذه الأداة "خريطة الاحلالات الادارية"، التي توضح من هذا الشخص الأفضل للترقية، وفيما يلي نموذج عن هذه الخريطة: <sup>(١)</sup>

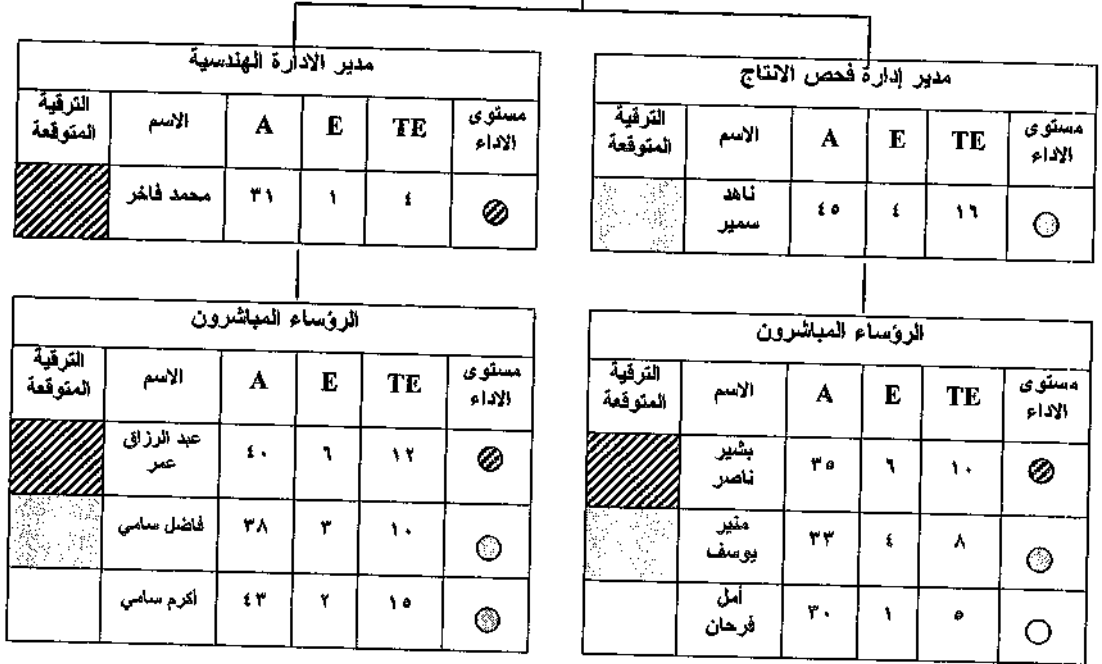
(١) منقول عن :

RICHARD M. MODGETTS, MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE, 5<sup>TH</sup>, ED., HARCOURT BRACE JONE MOVEICH , SAN DIAGO, 1990, P. 219 .



## شكل رقم (٢٧)

### مدير الانتاج



A	:	AGE	العمر
E	:	EXPERIENCE	الخبرة في الوظيفة الحالية
TE	:	TOTAL EXPERIENCE	إجمالي الخبرة السابقة والحالية
⊗	:		أداء ممتاز
⊙	:		أداء متوسط
○	:		أداء ضعيف
⊠	:		جاهز للترقية
⊡	:		بحاجة لتدريب
□	:		لا يصلح للترقية

## ٢- تقدير حاجة الوظائف غير الادارية من الموارد البشرية:

يتم تقدير حاجة هذه الوظائف باتباع الخطوات التالية:

### أ- تقدير حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه WORK LOAD :

ويتم ذلك بالنسبة لكل وظيفة على حده، ويكون التقدير على شكل وحدات عمل (إنتاج) مطلوب إنجازها من كل وظيفة مثل: عدد فواتير التحصيل لوظيفة محصل، عدد الأوراق المنسوخة لوظيفة ناسخ، عدد جوازات السفر لوظيفة استخراج جواز سفر.. الخ . بعد تقدير وحدات العمل، يحدد المعيار الزمني اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة، ويتم ذلك عن طريق تحديد عدد الدقائق، أو الساعات، أو الأيام اللازمة لإنجاز الوحدة، فإذا ضربنا عدد وحدات العمل المطلوبة من الوظيفة بالمعيار الزمني المحدد لإنجازها، نحصل في هذه الحالة على المعيار الزمني الكلي (أو الزمن اللازم) الذي يحتاجه تنفيذ العمل المطلوب من الوظيفة الواحدة.

### ب- تقدير قوة العمل WORK FORCE :

ويتم ذلك أيضاً بالنسبة لكل وظيفة على حده، باتباع ما يلي:

\* تحديد عدد الأفراد الذين يعملون حالياً في الوظيفة.

\* تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن طريق زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب والتأخير عن العمل، الاجازات المرضية المتوقعة.. الخ .

فإذا ضربنا زمن العمل الفعلي المتاح للفرد الواحد بعدد الأفراد العاملين في الوظيفة، نحصل في هذه الحالة على قوة العمل الفعلية التي تمثل زمن العمل المتاح (قوة العمل) في الوظيفة.

### ج- المطابقة MATCHING :

عندما نقارن الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة في خطوة (أ) مع الزمن المتاح فيها (قوة العمل) وفق الخطوة (ب)، نحصل على إحدى النتائج الثلاث التالية:

\* يوجد نقص في الموارد البشرية: وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح.

\* يوجد فائض في الموارد البشرية: وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح.

\* يوجد توازن: وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

وللحصول على عدد الأفراد الفائضين عن الحاجة، أو عدد النقص، نحول الزمن الناقص أو الفائض إلى أفراد على النحو التالي: عدد ساعات العمل (الفائضة أو الناقصة) في الوظيفة مقسومة على عدد ساعات العمل الفعلية للفرد الواحد، فإذا كان عدد ساعات العمل الناقصة في الشهر مثلاً ٧٢٠ ساعة، وكان الزمن الفعلي المتاح للفرد هو ١٨٠ ساعة شهرياً، إذاً تكون الحاجة من الأفراد  $4 = 180 \div 720$  أفراد .

ونعرض فيما يلي مثلاً يوضح لنا ما جاء في الخطوات الثلاث أ، ب، جـ وذلك في ضوء المعطيات التالية:

- \* عبء العمل الملقى على وظيفة س في السنة هو . = (٢٠٠٠٠) وحدة عمل
- \* عدد الأفراد الذين يعملون في الوظيفة س هو . = (٨) موظفين
- \* المعيار الزمني المحدد لانجاز وحدة العمل من قبل الموظف. = (١) ساعة عمل
- \* عدد ساعات العمل النظرية للموظف الواحد سنوياً هو. = ٢٢٠٠ ساعة عمل
- \* الوقت الضائع من زمن العمل الرسمي للعامل الواحد سنوياً هو. = ٢٠٠ ساعة عمل
- \* متوقع زيادة عبء العمل في السنة القادمة في الوظيفة س بمقدار. = ٢٠٠٠ ساعة عمل

\* المطلوب تحديد: هل يوجد نقص أم فائض أم توازن في عدد الموظفين في الوظيفة (س) .

$$\text{عبء العمل المتوقع العام} = 2000 + 2000 = 22000 \text{ وحدة عمل القادم}$$

$$\text{الزمن اللازم لانجاز كمية العمل} = 22000 \times 1 \text{ ساعة} = 22000 \text{ ساعة عمل}$$

$$\text{زمن العمل المتاح للموظف} = 2200 - 200 \text{ ساعة} = 2000 \text{ ساعة عمل فعلياً في السنة}$$

$$\text{عدد الموظفين اللازم} = 22000 \text{ وحدة عمل} \div 2000 \text{ ساعة عمل} = 11 \text{ موظف لانجاز كمية العمل}$$

بما أن المطلوب هو (١١) موظف لانجاز كمية العمل البالغة (٢٢٠٠٠) وحدة عمل، وطالما أن عدد الموظفين الحالي في الوظيفة (س) هو (٨) موظفين. إذن تحتاج هذه الوظيفة الى (٣) موظفين العام القادم اضافة لما هو موجود فيها: المطلوب ١١ موظف - ٨ موظفين متاحين = (٣) موظفين يمثلون الحاجة.

## المرحلة الثالثة: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية .

يمثل هذا التعامل المرحلة الثالثة من عملية التخطيط فقد أوضحنا في بداية هذا الفصل، أن هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لانجاز حجم العمل المطلوب، بحيث لا يكون هناك فائضا ولا نقصا، أي أنه يسعى الى تحقيق التوازن بين حجم العمل من جهة وكمية الموارد البشرية اللازمة من جهة ثانية. بناء عليه سنعرض للقارئ الآن الإستراتيجيات التي يمكن اتباعها في معالجة نتائج هذا التخطيط لتحقيق هذا التوازن.

### ١- التخطيط لمعالجة النقص (PLANNING FOR SHORTAGE OF HR) :

يشتمل التخطيط لمعالجة النقص على عدة حلول أو استراتيجيات يمكن أن تلجأ المنظمة إلى احداها أو أكثر، حسب الظروف التي تعيشها والمحيط بها، وفيما يلي عرض لعدد من هذه الاستراتيجيات:

#### أ- استراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص :

يمكن للمنظمة الاعتماد على الحلول أو البدائل التالية:

#### \* تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة (PERMENENT (HR) :

يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وبعد الاستقطاب وكما هو معروف تحتاج إلى عملية انتقاء دقيقة وموضوعية لأفضل المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها. ينصح باستخدام هذه الاستراتيجية في حالة إقدام المنظمة على توسيع أعمالها في الفترة القادمة، وتوقع حالة من الرواج الاقتصادي وزيادة الطلب على منتجاتها في السوق.

#### \* تعيين موارد بشرية مؤقتة (TEMPORARY (HR) :

يعتمد توجه هذه الاستراتيجية في سد النقص من الموارد البشرية على التوظيف المؤقت، الذي يعين بموجبه موارد بشرية بموجب عقود عمل لفترة زمنية محددة، وبأجر أو راتب معين. بناء على ذلك تتوجه برامج الاستقطاب في سوق العمل الى هذا النوع من الموارد البشرية، التي تكون عملية إنتقائها أقل صعوبة من العمالة الدائمة. تتميز هذه الاستراتيجية بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المنظمة دون الدخول في مشاكل مع النقابة أو وزارة العمل، كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، وهي لا تتمتع بالمزايا الوظيفية الممنوحة للموارد البشرية الدائمة. المشكلة التي تعاني منها هذه الاستراتيجية أو هذا الحل،

هو أن الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها في العادة ولاء وإنتماء مثل الدائمة، وتكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها، لعلمها المسبق بأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة فلا داعي لتبذل الكثير من الجهد.

ينصح باستخدام هذه الاستراتيجية في حالتين هما: الأولى هي عندما تكون طبيعية عمل المنظمة موسمية، أو أنها تواجه ضغط عمل لفترة مؤقتة ثم سيزول هذا الضغط بعد ذلك. أما الحالة الثانية فهي عندما يكون لدى المنظمة نقص في الموارد المالية فتلجأ إلى الموارد البشرية المؤقتة لأن تكلفة توظيفها تكون أقل من الدائمة.

#### \* تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام : OUTSOURCING :

تلجأ بعض المنظمات إلى منظمات أخرى متخصصة في أداء بعض الأعمال لتنفيذ أعمال من نوعها لديها، حيث يكون لدى الأخيرة امكانيات بشرية وفنية كافية، تمكنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المنظمة المحتاجة لها، ومن أمثلة هذه الأعمال، خدمات الصيانة والنظافة .. الخ. ويمكن القول أن الاعتماد على هذه الاستراتيجية في سد النقص في الموارد البشرية، هو بديل عن استراتيجية التوظيف الدائمة أو المؤقتة، وقبل تبنيها يتوجب على المنظمة ما يلي: المقارنة بين التكلفة التي ستدفع للجهات الخارجية لأداء هذه الأعمال، مع تكلفة أدائها من قبل عمالة دائمة أو مؤقتة والاختيار يقع على أيهما أقل، مع الأخذ في الاعتبار مدى أهمية وحساسية الخدمة المطلوبة، فإذا كانت هامة وحساسة ولضمان أدائها في الوقت المطلوب، يفضل الاعتماد على استراتيجية التوظيف، والعكس من ذلك صحيح.

#### \* استخدام تكنولوجيا حديثة:

تلجأ بعض المنظمات لسد النقص في الموارد البشرية لديها وتغطية عبء العمل الإضافي المستقبلي فيها، إلى استخدام آلات وتجهيزات ذات تقنية عالية، بحيث يكون إنتاجها من حيث كميته وجودته كبيرين فيغطيان هذا العبء الإضافي. تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تجنب المنظمة مشاكل وتكاليف كبيرة تتعلق بتوظيف موارد بشرية لأداء حجم العمل الإضافي، وتعطيها مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال، وتكون في غنى عن عمليات استقطاب واختيار وتدريب، ورواتب وأجور ومزايا ووظيفة أخرى، وعلاقات مع النقابة.

#### ب- استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص:

توجد عدة استراتيجيات تلجأ إليها المنظمات عادة في سد النقص في الموارد البشرية بالاعتماد على مواردها البشرية الذاتية وأهمها ما يلي:

## \* العمل الإضافي - OVERTIME - WORK :

العمل الإضافي هو إطالة زمن العمل الرسمي في المنظمة لعدد محدد من الساعات، لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم، كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة. تتميز استراتيجية العمل الإضافي كحل لسد النقص في الموارد البشرية، في أنها وسيلة لتحسين الدخل المالي لهذه الموارد، أضف إلى ذلك أنها قليلة التكلفة مقارنة باستراتيجية توظيف موارد بشرية جديدة ودائمة التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل واستقطاب. كما تتميز بأنها تؤدي إلى تنفيذ عبء العمل الإضافي بموارد المنظمة البشرية الحالية المدربة والمؤهلة والمعتادة على طبيعة العمل في المنظمة، فيكون انتاجها أعلى. لكن في المقابل تشكو استراتيجية العمل الإضافي من بعض المشاكل أهمها: أنها تجعل ساعات العمل طويلة فتسبب التعب والإرهاق لدى الموارد البشرية في عملها اليوم التالي، هذا إلى جانب احتمال حدوث صراع بينها حول الحصول على فرصة العمل الإضافي، ذلك لأن المنظمة لا تحتاج غالباً إلى جميع العاملين لديها في العمل الإضافي.

ونود الإشارة في هذا المجال، أنه لمعالجة التعب والإرهاق الذي يسببه العمل الإضافي بعد انتهاء زمن العمل الرسمي، فقد لجأت بعض الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى جعله في أحد يومي العطلة الأسبوعية (السبت أو الأحد) وجعلت العمل فيه اختيارياً وليس إجبارياً.

## \* إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية:

هي حركة تنقلات وظيفية عمودية وأفقية مخططة عبر المستويات الإدارية تجريها إدارة الموارد البشرية ويصطلح عليها بـ INTERNAL MOVEMENT OF EMPLOYEE . وتتكون عملية التشكيل من عمليتين هما: الترقية لسد النقص في الوظائف الرئيسية (وقد تحدثنا عن ذلك سابقاً)، والنقل الأفقي من وحدة إدارية لديها فائض إلى وحدة أخرى تشكو من وجود نقص في الموارد البشرية. وقبل إجراء حركة التنقلات أو إعادة تشكيلها، هناك مجموعة من الأسئلة تجب الإجابة عنها هي ما يلي:

١س - ما هي أسباب حركة الانتقال من وظيفة لأخرى؟

٢س - ما هو اتجاه حركة الانتقال : أفقي أم عمودي؟

٣س - ما هي معايير حركة الانتقال؟

٤س - كيف يتم التنسيق مع استراتيجية الاعتماد على المصدر الخارجي لتمويل الوظائف بالموارد البشرية التي لا يوجد من يشغلها من المصدر الداخلي؟

وتقوم عملية إعادة تشكيل قوة العمل على أركان أساسية ثلاثة هي ما يلي:

- تحديد الوظائف الخالية أو الشاغرة.

- إنتقاء الأفراد المناسبين لشغل هذه الوظائف من داخل المنظمة.

- تأهيل وتدريب الأفراد الذين عينوا في الوظائف الشاغرة، لأنه في الغالب تكون طبيعة العمل فيها من حيث مهامها ومسؤولياتها، مغايرة الى حد ما عن طبيعة أعمالهم السابقة.

ونود الإشارة في هذا المجال، إلى أن عملية إعادة تشكيل قوة العمل، تحتاج أن يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية نظام معلومات محوسب خاص بكل من يعمل في المنظمة، يشتمل على معلومات تتعلق بمواصفات ومؤهلات ومهارات العاملين، وذلك لتعرف ما هي الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها من داخل المنظمة في تغطية حاجتها من هذه الموارد. وينصح في هذا المجال أن يكون لدى المنظمة نوعين من القوائم البشرية هما ما يلي:

**قوائم جرد المهارات البشرية:**

وهي عبارة عن نظام معلومات محوسب يتضمن معلومات تتعلق بالمهارات الفنية البشرية المتوفرة في المنظمة، التي تعمل في وظائف ليست رئاسية. وتشتمل هذه القوائم التي لكل فرد في المنظمة قائمة خاصة به، على المعلومات التالية: معلومات شخصية، خبرته، المهارات التي يمتلكها، المعرفة المتوفرة لديه، الشهادات العلمية التي يحملها، الدورات التدريبية التي حضرها، نتائج تقييم أدائه، الوظائف المتوقعة الترقية أو النقل إليها.

لا شك أن هذه المعلومات تساعد وإلى حد كبير في إنتقاء المهارات البشرية المناسبة من أجل شغل الوظائف الخالية وسد النقص في الموارد البشرية.

**قوائم جرد المديرين (أو الادارية):**

تؤدي هذه القوائم نفس الغرض الذي تؤديه قوائم جرد المهارات السابقة، فهي تساعد على إنتقاء المدير المناسب لترقيته لوظيفة أخرى خالية، وذلك عن طريق مقارنة مواصفاته مع الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المرشح لشغلها عن طريق الترقية، وفيما يلي أهم المعلومات التي تشتمل عليها هذه القائمة:

معلومات شخصية (الاسم، العمر، الجنس، تاريخ التعيين، الخبرة السابقة، الشهادات العلمية، مجال التخصص)، الوظيفة التي يشغلها حالياً، نقاط القوة والضعف الموجودة في أداء المدير، احتياجات التدريب والتنمية لديه، حالته

الصحية، التاريخ المتوقع لاحتالته على التقاعد، الوظائف المحتمل الترقية إليها مستقبلاً، طموحاته الوظيفية، تفضيلاته للوظائف التي يحب الانتقال إليها.

ونود الإشارة هنا إلى ضرورة تحديث معلومات هذين النوعين من القوائم باستمرار لتكون جاهزة للاستخدام عند أية لحظة، فإذا استقال مدير أو موظف ما، فيمكن على الفور اختيار وتوفير البديل المناسب من داخل المنظمة.

#### \* رفع كفاءة الموارد البشرية:

تلجأ بعض المنظمات كوسيلة لسد النقص في الموارد البشرية لديها، إلى تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية الغاية منها رفع كفاءة وإنتاجية مواردها البشرية التي تعمل لديها حالياً، بحيث يكون بإمكانها إنجاز الأعمال المطلوبة بزمن أداء أقل، مما يجعل زمن العمل الكلي متاح أكبر.

لقد أثبتت التجربة العملية بأنه لا يمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية بشكل كلي في سد النقص في الموارد البشرية لأسباب عدة أهمها: عدم ضمان كفاءة عملية التدريب، وكذلك عدم ضمان إستفادة الموارد البشرية منه، هذا إلى جانب عدم قدرة التدريب على سد حالات النقص المستعجلة في الموارد البشرية، ذلك لأنه يستغرق وقتاً ليس بالقصير لتدريب العاملين. لهذه الأسباب ينصح بأنه يُعتمد على هذه الاستراتيجية كوسيلة مساعدة وليست أساسية.

#### \* إطالة سن التقاعد:

معروف أن جميع المنظمات تحدد سناً معيناً عندما يبلغه العاملون لديها، يحالون على التقاعد بسبب كبر سنهم. لكن بعض المنظمات وكوسيلة لسد النقص في مواردها البشرية بكفاءات ذات خبرة طويلة وإلمام كبير في العمل، تعتمد إلى إطالة سن الإحالة على التقاعد فيها لمدة زمنية محددة، كعملية تمويل داخلي ذاتي بالموارد البشرية التي تحتاجها. هذه الاستراتيجية جيدة وممكنة، لكن ماذا لو كان سن التقاعد في المنظمة هذه هو في الأصل مرتفع، لا شك أنه في هذه الحالة لا يكون بالإمكان الاعتماد على هذه الاستراتيجية.

#### ٢- التخطيط لمعالجة الفائض (HR) : PLANNING FOR SURPLUS OF

تشتمل معالجة الفائض في الموارد البشرية لدى المنظمة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام أحدها أو أكثر، حسب الظروف المحيطة بها والتي نعايشها، ويطلق عليها مصطلح HR. RIGHTSIZING وفيما يلي عرض لعدد منها:



## تخفيض حجم الموارد البشرية عن طريق التسريح الدائم PERMENENT LAYOFF :

بموجب هذه الاستراتيجية يتم الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة عن حاجة المنظمة استغناء نهائيا، وينصح باستخدامها في حالة توجه المنظمة إلى تقليص حجم أعمالها اما بسبب الكساد التجاري، أو شدة المنافسة. وتلجأ بعض المنظمات إلى هذه الاستراتيجية عندما تود استبدال مواردها البشرية غير الماهرة أو النصف ماهرة بموارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية أقل حجما. مشكلة هذه الاستراتيجية، أنها تضعف من ثقة الموارد البشرية التي لم يستغن عنها ومن روحها المعنوية، ذلك لأنها تجعلهم يعيشون في حالة قلق وعدم استقرار وخوف دائم من الاستغناء عنهم مثل من سبقهم، هؤلاء بالتأكيد سيتركون العمل في المنظمة عند أول فرصة تسنح لهم، مما يرفع من معدل دوران العمل في المنظمة، ويخفض من مستوى الانتماء لدى العاملين لديها .

## التسريح المؤقت TEMPORARY LAYOFF :

ويقصد به استغناء المنظمة عن الفائض لديها من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة ثم إعادتها للعمل ثانية. وتلجأ إليه في حالة مرورها بفترة انخفاض طلب مؤقت على منتجاتها، فبدلاً من أن تخسر مواردها البشرية المسرحة من قبلها بشكل نهائي وتعيين موارد عوضاً عنها تحتاج إلى استقطاب وتدريب.. الخ، تقوم بعملية الاستغناء عنها بشكل مؤقت. مشكلة هذه الاستراتيجية هي: ما هو ضمان عودة من تم تسريحه من المنظمة للعمل لديها ثانية؟ لاشك أنه لا يوجد ضمان، وخاصة أن عملية التسريح ستولد لديهم مشاعر سلبية تجاه المنظمة، هذا إلى جانب أن هؤلاء سيكونوا قد بحثوا ووجدوا فرصة عمل في منظمة أخرى.

## استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة :

تقوم بعض المنظمات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية، بتسريح جزء كبير من هذه الموارد البشرية بشكل نهائي واستبداله بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة. وتلجأ هذه المنظمات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء.

## حذف الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر EARLY RETIREMENT :

تلجأ بعض المنظمات من أجل التخلص من الفائض من الموارد البشرية لديها، إلى حذف وتشجيع العاملين فيها من قارب بلوغ سن التقاعد على طلب الإحالة إليه عن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال:

\* دفع مكافأة مالية إضافية.

\* استمرار المحال على التقاعد في حصوله على المزايا الوظيفية كالتأمين الصحي وعلى الحياة الى أن يبلغ السن القانوني للإحالة على التقاعد.  
لا شك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد.

### تخفيض السن القانوني للتقاعد:

تعتمد بعض المنظمات الى تخفيض السن القانوني للإحالة على التقاعد، كوسيلة للتخلص من كبار السن الذين قاربوا بلوغهم لهذا السن. يشترط استخدام هذه الاستراتيجية إيقاف عملية التوظيف في المنظمة، وألا يكون قرار التخفيض يخالف اللوائح والقوانين الحكومية، وكذلك يتطلب التفاوض مع النقابات بشأنه، كي لا تدخل في مشاكل مع الحكومة ومع النقابات.

### تجميد التوظيف HIREING FREEZ :

تعد هذه الاستراتيجية في التخلص من الموارد البشرية استراتيجية طويلة الأجل عادة، فبموجبها لا يعين بدلاً عن العاملين الذين يحاولون على التقاعد، أو الذين يموتون أو يصابون باصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعند التعويض التدريجي ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.

### العمل المقصر SHORTEN WORK :

بأخذ التقصير أحد الشكليات التاليين :

\* تخفيض عدد ساعات العمل اليومية REDUCE OF WORK DAY HOURES

\* تخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية REDUCE OF WORK WEEK DAYS

وتلجأ المنظمات لهذه الاستراتيجية كحل أو بديل عن إستراتيجية الاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية، فبدلاً من الاستغناء لخفض تكلفة العمل، تقوم المنظمة بتحقيق هذا التخفيض عن طريق تقصير إما ساعات العمل اليومية أو عدد أيام العمل الأسبوعية.

### تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية:

في مسعى لكي لا تخسر المنظمات موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة لديها عن طريق التسريح الدائم، ومن أجل تخفيض تكلفة العمل لديها بسبب هذا الفائض، لجأ بعض منها الى تخفيض تكلفة عمل الموارد البشرية الفائضة، عن طريق تخفيض مستوى التعويضات المالية المدفوعة للعاملين والمزايا الوظيفية الممنوحة لهم، لفترة

زمنية قد تكون قصيرة وقد تكون طويلة حسب ظروف عمل المنظمة والبيئة. فكثير من الموارد البشرية تقتنع بهذا الحل، فبدلاً من أن تخسر دخلها بشكل نهائي وتبحث عن آخر قد لا تجده بسرعة، تفضل أن تخسر جزءاً منه. مشكلة هذه الاستراتيجية أنها لا تضمن بقاء الكفاءات البشرية لديها لفترة طويلة من الزمن مع هذا التخفيض للرواتب والمزايا، لذلك ينصح أن يكون تخفيضها لفترة مؤقتة من الزمن وليست طويلة.

### ٣- التخطيط لمعالجة الاستقرار (HR) : PLANNING FOR STABILITY OF (HR)

لا تواجه المنظمات التي يظهر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي فيها توازناً بين حجم العمل المتوقع مع امكانات مواردها البشرية أو قوة العمل لديها مستقبلاً أية مشاكل، لكن ينصح أن تستخدم الاستراتيجيات التالية للمحافظة على هذا التوازن فيما يخص قوة العمل :

- \* تفعيل وتنويع الحوافز للمحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها لمنظمة أخرى .
- \* تدريب وتعليم وتنمية الموارد البشرية الحالية للمحافظة على مستوى إنتاجيتها وتحسينه باستمرار .
- \* توفير فرص ترقية للجميع قدر الامكان .
- \* استبدال الموارد البشرية الضعيفة والمتوسطة الكفاءة بكفاءات عالية المستوى .

### المرحلة الرابعة: خطة الموارد البشرية الاستراتيجية .

تمثل خطة الموارد البشرية المرحلة الرابعة من مراحل تخطيطها الاستراتيجي، والخطة نتاج للمراحل السابقة وهي عبارة عن جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها التي يحتاجها تنفيذ استراتيجية المنظمة مستقبلاً، فهي توضح ما هو متاح من موارد بشرية، وما يجب توفيره، ومن ثم النقص أو الفائض في كل وحدة إدارية ضمن المنظمة. وفيما يلي نموذج يوضح هذه الخطة :



## معيار تقييم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

في ظل ما تقدم من شرح حول مضمون ومراحل تخطيط الموارد البشرية نتساءل الآن: ما هو المعيار الأساسي في تقييم مدى نجاح نشاط التخطيط في أداء دوره؟

في الواقع هذا المعيار هو: مدى دقة التخطيط في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية في الفترة الزمنية التي يخطط لها، بحيث لا يكون لديها فائض أو نقصاً في هذه الموارد، أي تحقيق التوازن بين حجم العمل وقوة العمل، وبالتالي فالتوازن هنا يعبر عن ويمثل المعيار الأساسي في تقييم نشاط تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي.

إلى جانب هذا المعيار، يمكن أن نضع أو نستخدم معايير مساعدة هي على سبيل المثال:

- \* أن يتم التخطيط بأقل تكلفة ممكنة.
- \* مدى التنسيق بين نشاط التخطيط مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- \* مدى التنسيق بين نشاط التخطيط مع الإدارات الأخرى في المنظمة من حيث تحديدها لحجم أعمالها، وقوة العمل المتاحة لديها.

### طرق الاستغناء عن قوة العمل

قمنا بإرجاء بحث هذا الموضوع لبعد انتهائنا من شرح مراحل تخطيط الموارد البشرية، لنعطيه حقه من الدراسة والبحث، فالفائض في الموارد البشرية مشكلة تعاني منها العديد من المنظمات في دول العالم اليوم، بسبب العولمة والمنافسة الشديدة والكساد الاقتصادي. ويوجه عام تستخدم المنظمات طريقتين أو معيارين في عملية التخفيض، فهما يساعدانها على تحديد ومعرفة من الذي سوف يستغنى عنه من مواردها البشرية سواء عن طريق التسريح الدائم، أو المؤقت، أو من سوف يستبدل بموارد بشرية مؤقتة، وهاتان الطريقتان أو المعياران هما: معيار الانتاجية، ومعيار القيمة المضافة، وسوف نقوم بشرحهما من خلال مثال توضيحي عن قسم تسويق في إحدى المنظمات، حيث يبين الجدول التالي العاملين في هذا القسم ونتائج أعمالهم السنوية :

جدول رقم (٦)

مندوبو المبيعات	رقم المبيعات السنوي	نسبة الربح المحقق ٢٠ %	عدد سنوات الخدمة (القدم)	الراتب السنوي
فهد	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠	٨	٥٠٠٠
أحمد	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠	٨	٥٠٠٠
محمد	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠	٢	٢٠٠٠
نائل	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠	٦	٤٠٠٠
سمير	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠	٦	٤٠٠٠
مهند	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠	٨	٥٠٠٠
وسام	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠	٤	٣٠٠٠
باسم	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠	٨	٥٠٠٠
تامر	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠	٦	٤٠٠٠
ساري	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠	٤	٣٠٠٠
وائل	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	٨	٥٠٠٠
مجاهد	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	٢	٢٠٠٠
فتحي	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	٦	٤٠٠٠
منى	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	٤	٣٠٠٠
سالي	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	٤	٤٠٠٠
دعد	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٢	٢٠٠٠
منال	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٢	٢٠٠٠
وصال	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٢	٢٠٠٠
نهير	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٦	٤٠٠٠
نورا	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٤	٤٠٠٠
الاجمالي (٢٠) مندوب	٥٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	١٠٠	٧٢٠٠٠

"بافتراض أن عدد الفائض في مندوبي المبيعات هو خمسة مندوبين يراد الاستغناء عنهم فمن هم هؤلاء؟"

## طريقة الانتاجية :

تشتمل هذه الطريقة على ثلاثة معايير أو طرق لتحديد من سوف يستغنى عنه وهذه المعايير ما يلي:

أولاً: الاستغناء عن الأقل كفاءة .

يتم الاستغناء عن مندوبي المبيعات الخمس الأقل كفاءة عن طريق ما يلي:

\* حساب متوسط الانتاجية الكلية لجميع مندوبي المبيعات البالغ عددهم العشرين .

\* اختيار خمس مندوبين هم الأقل مبيعات من باقي المندوبين .

\* يحسب رقم المبيعات المحقق من قبل الخمس مندوبين الذين هم أقل انتاجية .

\* يحسب متوسط انتاجية جميع مندوبي المبيعات بعد استبعاد رقم مبيعات الخمس مندوبين الأقل كفاءة .

\* يقارن متوسط انتاجية جميع المندوبين العشرين، مع متوسط انتاجية المندوبين بعد استبعاد رقم مبيعات الخمس مندوبين الأقل كفاءة، فإذا ارتفع متوسط انتاجية القسم بعد استبعاد الخمسة مندوبين عن متوسط انتاجية العشرين مندوب أي قبل استبعادهم، يكون قرار الاستغناء عن هؤلاء الخمسة صائباً، وفيما يلي تطبيق لعمليات الحساب السابقة:

$$\text{متوسط الانتاجية الكلية لعشرين مندوب مبيعات} = \frac{500,000}{20} = 25,000 \text{ وحدة مباعة}$$

- دعد، منال، وصال، نهير، نورا هم أقل المندوبين من حيث رقم مبيعاتهم أي أنهم الأقل كفاءة، حيث بلغ مجموع مبيعاتهم السنوية (50,000) وحدة مباعة .

- متوسط إنتاجية مندوبي المبيعات الكلية بعد استبعاد الخمسة الأقل كفاءة =

$$= \frac{50,000 - 50,000}{10} = 3,000$$

من خلال المقارنة يتبين بأن متوسط انتاجية قسم التسويق ارتفعت بمقدار (٥٠٠٠) وحدة (٣٠٠٠٠-٢٥٠٠٠) نتيجة الاستغناء عن الخمسة مندوبين الاقل كفاءة وبالتالي فالأفضل الاستغناء عنهم .  
ثانياً: الاستغناء عن الأقل أقدمية .

في هذا المعيار نطبق نفس الخطوات المطبقة في المعيار السابق، لكن بدلاً من اختيار الأقل كفاءة نختار الأقل أقدمية الذين هم: محمد، مجاهد، دعد، منال، وصال، حيث يبلغ رقم مبيعاتهم السنوي (٩٠٠٠٠) وحدة مباعه، في هذه الحالة يكون متوسط انتاجية مندوبي المبيعات الخمسة عشر باستبعاد مبيعات الخمس مندوبين الأقل أقدمية ما يلي:

$$90,000 - 50,000 = 40,000 \text{ وحدة}$$

$$40,000 / 20 = 2,000 \text{ وحدة}$$

إذا قارنا متوسط الانتاجية بعد استبعاد الخمسة مندوبين وهم الأقل أقدمية مع متوسط الانتاجية الكلية للعشرين مندوب وهو (٢٥٠٠٠)، نجد أن متوسط الانتاجية بعد استبعاد الخمسة الأقل أقدمية قد رفع متوسط انتاجية القسم إلى ٢٧٣٣٣ وحدة أي بزيادة قدرها (٢٣٣٣) وحدة .

ثالثاً: الاستقالات

في ظل هذا المعيار يكون المتوقع أن يقدم استقالته هو الأكثر كفاءة، ذلك لأن فرص العمل الأفضل المتاحة له في أماكن أخرى أكثر من غيره. في هذه الحالة يتوقع أن يقدم استقالته كل من: فهد، احمد، محمد، نائل، سمير، حيث يبلغ رقم مبيعاتهم السنوي (٢٠٠٠٠٠) وحدة مباعه، فيكون متوسط انتاجية قسم التسويق بعد استبعاد هؤلاء الخمسة ما يلي:

$$200,000 - 50,000 = 150,000 \text{ وحدة}$$

$$150,000 / 20 = 7,500 \text{ وحدة}$$

وبمقارنة هذا المتوسط مع متوسط الانتاجية الكلية للعشرين مندوب وهو (٢٥٠٠٠) وحدة، نجد أن استبعادهم سيخفض الانتاجية الكلية للقسم بمقدار (٥٠٠٠) وحدة مباعه.



بمقارنة نتائج تطبيق المعايير الثلاثة السابقة، نجد أنه من الأفضل الاستغناء عن: نورا، نهير، وصال، منال، دعد وهم الأقل كفاءة، فعند استبعادهم ارتفعت انتاجية قسم التسويق بمقدار (٥٠٠٠) وحدة. من جانب آخر يتوجب على المنظمة تحفيز وترغيب كل: فهد، احمد، محمد، نائل، سمير على البقاء في العمل، لأن خسارة هؤلاء وتركهم للعمل سيخفض من انتاجية القسم بمقدار (٥٠٠٠) وحدة.

### طريقة القيمة المضافة :

تمثل القيمة المضافة المعيار الثاني الرئيس الذي يمكن استخدامه في اختيار من سوف يستغنى عنه، فإذا طبقنا المعايير أو الأساليب الثلاثة السابقة التي عرضناها في طريقة أو معيار الانتاجية، فسيقع الاستغناء عن خمسة مندوبين وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

المعايير	اجمالي ربح مندوبي المبيعات المحتمل الاستغناء عنهم	الراتب السنوي لمندوبي المبيعات المحتمل الاستغناء عنهم	القيمة المضافة
الاستغناء عن الأقل كفاءة	١٠٠٠٠	١٤٠٠٠	-٤٠٠٠ خسارة
الاستغناء عن الأقل أقدمية	١٨٠٠٠	١٠٠٠٠	+٨٠٠٠ ربح
الاستقالة	٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	+٢٠٠٠٠ ربح

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأن معيار الاستغناء الأفضل هو المعيار الأول أي الاستغناء عن الأقل كفاءة لأن الاستمرار في توظيفهم لا يحقق قيمة مضافة بل يحقق خسارة للمنظمة قدرها (٤٠٠٠) وحدة نقدية، ذلك لأن مجموع رواتبهم السنوية أكبر مما يحققونه من ربح بمقدار:  $10000 - 14000 = 4000$  وحدة نقدية خسارة. وعليه فقرار الاستغناء يجب أن يشمل كلاً من: نورا، نهير، وصال، منال، دعد، في المقابل يتوجب ترغيب كل من: فهد، احمد، محمد، نائل، سمير والاستمرار في العمل داخل القسم، لأن أداءهم يحقق للقسم قيمة مضافة قدرها (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية.

## مصفوفة ماركوف أداة لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

تهدف مصفوفة ماركوف MARKOVE MATRIX الى تحديد عدد أفراد الموارد البشرية الذي سيكون متاحاً (قوة العمل) في كل وظيفة من وظائف المنظمة وعبر مستوياتها الإدارية، وهي عبارة عن جدول يوضح وظائف المنظمة والمستويات الادارية الموجودة فيها هذه الوظائف، وعدد الأفراد الذين يعملون في كل منها في الوقت الحاضر، وما هو العدد المحتمل إنتقاله منها للوظائف الأخرى، وكذلك عدد الأفراد المتوقع إنتقالهم من الوظائف الأخرى اليها سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، وتوضح أيضاً عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن كل وظيفة وترك العمل في المنظمة لأي سبب كان.

يمكن القول إذا في ضوء ما تقدم، بأن مصفوفة ماركوف توضح حركة إنتقال الموارد البشرية بين وظائف المنظمة وعبر مستوياتها الادارية، فيعرف الموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله في المنظمة، فيكون على اطلاع مسبق بالوظائف التي سينقل اليها مستقبلاً أو التي سيتدرج فيها، وبالتالي يمكن أن يحسب العدد المتاح في كل وظيفة وفق ما يلي:

(عدد الأفراد الحاليين في الوظيفة + عدد الافراد المتوقع إنتقالهم اليها من الوظائف الأخرى) - (عدد الافراد المتوقع إنتقالهم من الوظيفة لوظائف أخرى + عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن الوظيفة) .

وبمقارنة الناتج الذي يمثل قوة العمل المتاحة (عدد الافراد) في كل وظيفة مع ما هو مطلوب توفره فيها، نعرف عندئذ فيما اذا كان فيها وفرة أو نقص أو توازن.

ونعرض فيما يلي مثالاً توضيحياً لاسلوب عمل مصفوفة ماركوف في مجال تخطيط الموارد البشرية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٨)  
مصفوفة ماركوف في تقدير قوة العمل

المسار الوظيفي	عدد الموظفين الحالي في الوظائف	حركة انتقال الموظفين الموقعة بين وظائف المنظمة خلال الفترة التي يخطط لها										عدد الموظفين المتوقع انفصالهم	عدد الموظفين المتاح
		وظيفة A	وظيفة B	وظيفة C	وظيفة D	وظيفة E	وظيفة F	وظيفة G	وظيفة H	وظيفة I	وظيفة J		
مسار وظائف الإدارة العليا	A ٥	٥	٢									١	٦
	B ٧	٢	٥	٣								٢	٦
	C ١٠		٣	٧	٢							٢	٧
	D ١٥			٢	١٣							٤	٩
	E ١٨					١٨	٣					٢	١٩
مسار وظائف الإدارة المباشرة	F ٢٢					٣	١٩	٤				٣	٢٠
	G ٢٥					٤	٢١					٣	١٨
	H ٣٠								٣٠			٤	٢٦
مسار الوظائف الفنية	I ٣٥									٣٥	٥	٥	٣٥
مسار وظائف الخدمات العامة	J ٤٠									٥	٣٥	٦	٢٩

وبتطبيق عملية الحساب التي أشرنا إليها آنفاً على الأرقام التي يشتمل عليها جدول المصفوفة، سيكون العدد المتاح في الوظائف على النحو التالي:

الخانة A :

$$\text{العدد المتاح في الوظيفة A} =$$

(العدد الموجود حالياً في الوظيفة ٥+٢ منقول إليها من الوظيفة B) - (١ متوقع انفصاله من الوظيفة) = ٦ موظفين .

الخانة B :

$$\text{العدد المتاح في الوظيفة B} =$$

(العدد المتبقي في الوظيفة بعد انتقال الموظفين منها ٥+٣ منقول إليها من الوظيفة C) - (٢ موظف متوقع انفصاله من الوظيفة) = (٦) موظفين .

الخانة C :

$$\text{العدد المتاح في الوظيفة C} =$$

(العدد المتبقي في الوظيفة بعد انتقال الموظفين منها ٧+٢ المنقول إليها من الوظيفة D) - (٢ موظف متوقع انفصاله منها) = (٧) موظفين .

الخانة D :

$$\text{العدد المتاح في الوظيفة D} =$$

(العدد المتبقي في الوظيفة بعد انتقال الموظفين منها ١٣) - (٤ موظفين متوقع انفصاله منها) = (٩) موظفين .

الخانة E :

$$\text{العدد المتاح في الوظيفة E} =$$

(العدد الموجود حالياً ١٨+٣ منقول إليها من الوظيفة F) - (٢ متوقع انفصال عن الوظيفة) = (١٩) موظف .

الخانة F :

$$\text{العدد المتاح في الوظيفة F} =$$

(العدد الحالي بعد انتقال الموظفين منها ١٩ + ٤ موظفين منقولين إليها من الوظيفة G) - (٣ موظفين متوقع انفصالهم من الوظيفة) = (٢٠) موظف

الخانة G :

العدد المتاح في الوظيفة G =

(العدد الحالي الموجود في الوظيفة ٢١ بعد انتقال الموظفين منها للوظيفة F) -  
(العدد المتوقع انفصاله عن الوظيفة ٣) = (١٨) موظف .

الخانة H :

العدد المتاح في الوظيفة H =

(العدد الموجود حالياً ٣٠ موظف) - (العدد المتوقع انفصاله من الوظيفة ٤) = (٢٦)  
موظف .

الخانة I :

العدد المتاح في الوظيفة I =

(العدد الموجود حالياً في الوظيفة ٣٥ موظف + ٥ موظفين متوقع انتقالهم من  
الوظيفة J) - (٥ موظفين متوقع انفصالهم من الوظيفة) = ٣٥ موظف .

الخانة J :

العدد المتاح في الوظيفة J =

(العدد المتبقي في الوظيفة بعد انتقال الموظفين منها للوظيفة I ٣٥) - (٦ موظفين  
متوقع انفصالهم من الوظيفة) = (٢٩) موظف .



## الفصل الثامن

### استراتيجية دراسة سوق العمل، واستقطاب الموارد البشرية

#### محتوى الفصل

- التعريف باستقطاب الموارد البشرية.
- استراتيجية دراسة سوق العمل.
- استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية في ضوء مصادرها.
- تخطيط برنامج الاستقطاب وتقييمه.
- هيكل مصدر الموارد البشرية الخارجي.
- أساليب استقطاب الموارد البشرية.
- العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- هل تغيرت النظرة التقليدية لاستقطاب الموارد البشرية اليوم أم ما زالت كما هي عليه؟
- ما هو البعد الاستراتيجي لهدف الاستقطاب اليوم؟
- هل يمكن وضع استراتيجية لدراسة سوق العمل وربطها بتخطيط استقطاب الموارد البشرية؟
- مصادر الموارد البشرية متعددة ومتنوعة، كيف يحدد أفضلها؟
- متى يكون الاستقطاب فعالاً؟





## التعريف باستقطاب الموارد البشرية

يعد نشاط الاستقطاب (أحدى وظائف إدارة الموارد البشرية) من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة، سيؤثر إيجاباً في قدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد، وسنعمد فيما يلي إلى شرح وتوضيح أبعاد عملية الاستقطاب من حيث تعريفها وأهدافها وأهميتها والمتغيرات التي تتعامل معها: (١)

### ماهية الاستقطاب :

يشير مصطلح الاستقطاب RECRUITMENT إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة. ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، التي يتم خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع.

إذا يمكننا القول بأن عملية الاستقطاب عملية ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا لنقول عنه أنه قد حقق الغاية المرادة منه. فالاتجاه الأول هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات والمغريات الموضوعية الصادقة لها، بشكل تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة. أما الاتجاه الثاني الذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول، فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة، وعليه فكلما كان المتوافق بين الاتجاهين عالياً زادت القناعة والرغبة، وزاد معها عدد المستفيدين الراغبين المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة.

(١) انظر في ذلك تفصيلاً:

JAMES A. BREAUH, RECRUITMENT : SCIENCE AND PRACTICE, PWS-KENT, BOSTON, 1992 .

ويبرز دور الاستقطاب وأهميته في ظل الظروف التالية:

\* توسيع نشاط المنظمة المستقبلي، فقد يستدعي هذا التوسع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.

\* استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها، وإحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها.

\* في حالة وجود ندرة في الموارد البشرية بوجه عام في سوق العمل أو في بعض التخصصات التي تحتاجها المنظمة.

في ظل الحالات السابقة نجد بأن المنظمة لا تكون بحاجة لنشاط الاستقطاب في حالة وجود فائض لديها من الموارد البشرية وتسعى إلى التخلص منها، وبناء عليه يمكن الآن تحديد هدف وظيفة الاستقطاب بما يلي:

جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والم المتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي، بحيث تمكن الوفرة المستقبلية من انتقاء أفضل المستقطبين. ولا يقتصر الاستقطاب على الموارد البشرية الخارجية، إنما يشمل الموارد البشرية التي تعمل حالياً لدى المنظمة، فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم والجديد، وذلك من أجل المحافظة عليها وعدم تسربها للمنظمات أخرى.

ففي عام ٢٠٠١/ قامت شركة MICROSOFT بوضع سياسة جديدة للمحافظة على مهندسي الألكترونيات العاملين لديها، ذلك لأنها قدرت تكلفة استقطاب مهندس ألكترون للعمل لديها سيكلفها ما بين ١٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ دولار أمريكي بسبب ندرة هذا التخصص وشدة الطلب عليه من قبل الشركات المنافسة.

### أهمية استقطاب الموارد البشرية :

ففي نهاية الثمانينات وفي مطلع التسعينات ومع التطورات التي شهدتها الساحة العالمية بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية، والتطورات التقنية السريعة والمذهلة، وتعاظم المنافسة وتهافت المنظمات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء

والاستمرار في السوق، فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة مؤهلة مدربة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق جودة المنتج لارضاء العملاء.

لقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل، وذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المنظمات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب، الذي احتل مكانة بارزة مع مطلع عام ٢٠٠٤/ في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنه الوسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب العمل في المنظمة.

وتبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، فعندما ينجح الاستقطاب بجذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبمواصفات عالية ووفق المطلوب، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً. كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها، وتأهيله وتدريبه ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

### استراتيجية دراسة سوق العمل

اتضح لنا من خلال شرح ماهية الاستقطاب بأن محور عمل هذا النشاط ينصب في سوق العمل LABOR MARKET الذي يمول حاجة المنظمات من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، لهذا السبب نجد من الأهمية بمكان التعرض لموضوع هذا السوق وأبعاده، والمتغيرات البيئية التي تؤثر فيه، وتلعب دوراً مؤثراً في استقطاب المنظمات لحاجتها من الموارد البشرية منه.

#### قوة العمل :

قبل التعرض لمضمون سوق العمل وأبعاده، نجد من الضروري أن نعرف ما هي قوة العمل LABOR FORCE التي يتشكل منها هذا السوق. تعبر قوة العمل عن الموارد البشرية المتاحة في السوق التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها منها، وبالتالي فهي تمثل القوى العاملة المتاحة فيه في فترة زمنية

معينة، وهذه القوى متنوعة من حيث مؤهلاتها العلمية، وخبراتها، ومهاراتها، وإمكاناتها، التي تجعلها قادرة على العمل، وهي من كلا الجنسين (ذكور، وإناث)، وتتراوح أعمارها بين حدين أدنى وأعلى وفق ما تحدده التشريعات الحكومية السائدة، ولديها القدرة والرغبة في العمل وتبحث عنه. ويستثنى من قوة العمل هذه الموارد البشرية الموجودة في السجون والمصححات العقلية والنفسية، والمصابون بأمراض مستعصية، كما يستثنى منها كل فرد قادر ومؤهل للعمل لكن ليس لديه الرغبة فيه، مثل الزوجات اللواتي يفضلن عدم العمل والبقاء في المنزل لرعاية الأطفال، وكذلك الأفراد الذين يؤدون خدمة العلم الإلزامية. هاتان الفئتان الأخيرتان يطلق عليهما تسمية "قوة العمل الاحتياطية في السوق"، ذلك لأنه يمكن لأفراد الفئة الأولى أن تغير رأيها فيما يخص رغبتها في العمل في أي وقت فتتحول رغبتها من سلبية إلى إيجابية، وكذلك بالنسبة للفئة الثانية التي يمكن أن تحسب من ضمن قوة العمل بعد أن تنتهي خدمة العلم إذا كانت قادرة ورغبة في العمل، في هذه الحالة تتحول الفئتان من قوة عمل احتياطية إلى أساسية متاحة في السوق.

### سوق العمل :

هو المنطقة الجغرافية (مدينة، إقليم، دولة.. الخ) التي تتوفر فيها موارد بشرية (قوة عمل) قادرة وجاهزة للعمل ورغبة فيه في كافة الأوقات، ويكون بإمكان المنظمات توفير حاجتها منها. وسوق العمل كأي سوق آخر يتكون من متغيرين اثنين هما:

#### العرض SUPPLY :

ويمثل ما هو متاح من موارد بشرية في منطقة جغرافية معينة، وذلك من مختلف الأعمار والجنس والتخصصات والمهارات.. الخ القادرة على العمل وتبحث عنه، وذلك في فترة زمنية معينة.

#### الطلب DEMAND :

ويمثل حاجة المنظمات من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، ومهاراتها .. الخ في منطقة جغرافية معينة، وفترة زمنية محددة.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن العرض والطلب في سوق العمل في حالة تغير مستمر بسبب تآثرهما بمجموعة من المتغيرات البيئية المحيطة بهما التي سنأتي على شرحهما لاحقاً. وبأخذ هذا التغير شكل إرتفاع وانخفاض بأن واحد في كل منهما، ذلك لأن العلاقة بينهما علاقة تأثير متبادل. فعندما يرتفع طلب المنظمات

على الموارد البشرية (تخصص معين مثلاً)، معنى ذلك وجود سحب من قوة العمل المتاحة فيه، وبالتالي ستظهر احتمالية وجود نقص في عرض الموارد البشرية في السوق. وبالمقابل إذا كان سحب المنظمات للموارد البشرية من السوق للعمل لديها أقل من مستوى تمويل مصادر الموارد البشرية للسوق بقوة العمل، معنى ذلك وجود احتمالية وفرة في هذه الموارد، بسبب كون العرض أكبر من الطلب.

كما نود الإشارة إلى أن المتغيرات البيئية المؤثرة في حركة العرض والطلب في سوق العمل ليست مستقرة بل هي متحركة أيضاً، فتارة نجد ندرة في تخصص ما أو في مهارة معينة، وبعد فترة أخرى نجد أن هذه الندرة تحولت إلى وفرة بسبب تغير ما حدث في أحد متغيرات البيئة المؤثرة في سوق العمل. فعلى سبيل المثال إذا زاد الوعي في بلد نامي حول ضرورة تعليم المرأة ودخولها ميدان العمل وتحققت لديها الرغبة في ذلك، لاشك أن عرض الموارد البشرية في السوق سيزداد مع مرور الزمن بشكل عام. ومثال آخر على ذلك، إذا رفعت دولة ما سن السماح للعمل من ١٦/ سنة إلى ١٩/ معنى ذلك أنه سيحدث انخفاض في نسبة الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل.

يتضح مما تقدم أن مستوى العرض والطلب في سوق العمل ليس مستقراً وهو في حالة حركة وتغير مستمرين، لذلك يتوجب على القائمين بنشاط الاستقطاب أن يتابعوا هذه الحركة التي تحدث فيه، ليكونوا في الصورة الكاملة والواضحة عما يجري وسيجري فيه، والتكيف مع التغيرات المؤثرة في هذه الحركة.

#### مثال واقعي

منحت الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩١ ما يقارب (١,٨) مليون جنسية لأفراد من بلدان مختلفة في العالم، والنسبة الغالبة من هؤلاء موارد بشرية صغيرة السن قادرة على العمل ورغبة فيه، وتحمل مؤهلات علمية ومهارات وخبرات متنوعة، مولت عرض العمالة في سوق العمل الأمريكي بموارد بشرية وبدماء جديدة، سهلت من حصول المنظمات الأمريكية المختلفة على حاجتها من هذه الموارد، مع الإشارة إلى أن الجنسية لا تمنحها البلدان المتقدمة والصناعية عموماً إلا للتخصصات النادرة. إذا قيماً هذه الواقعة، نجد أنها تمثل زيادة أو نمو سكاني في الولايات المتحدة الأمريكية، مول سوق العمل فيها بموارد بشرية مؤهلة وجاهزة للعمل لم تنفق عليها شيئاً.

## هدف دراسة سوق العمل :

وتهدف دراسة سوق العمل إلى تحديد ومعرفة المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض والطلب الخاص بقوة العمل فيه، ومن ثم تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في وفرة أو ندرة هذه القوة مستقبلاً، ومدى الصعوبة أو السهولة التي ستواجه عملية الاستقطاب التي ستتفادها إدارة الموارد البشرية لاستقطاب حاجة المنظمة من قوة العمل. إن نتائج دراسة التنبؤ باتجاه تأثير المتغيرات البيئية، تساعد نشاط الاستقطاب على وضع خطته المستقبلية للتكيف مع تأثير هذه المتغيرات، واستقطاب حاجة المنظمة من القوى البشرية التي ستحتاجها مستقبلاً بفاعلية.

كما تهدف دراسة سوق العمل إلى معرفة قوة العمل المتاحة فيه في الوقت الحاضر من حيث تخصصاتها، ومهاراتها.. الخ والعدد متاح من كل فئة منها، لمعرفة مدى وفرة الموارد البشرية في السوق بوجه عام، ونوعية ومواصفات الموارد التي تحتاجها المنظمة بشكل خاص، لتصميم البرنامج الاستقطابي المناسب. وتهدف دراسة السوق أيضاً إلى تحديد المنظمات المنافسة للمنظمة في عملية استقطاب حاجتها من الموارد البشرية، وذلك من أجل دراسة سياساتها وبرامجها الاستقطابية، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من مواجهة هذه السياسات والبرامج بسياسة وبرنامج استقطابي فعال.

## تجزئة سوق العمل :

تلجأ إدارات الموارد البشرية من خلال نشاط الاستقطاب إلى تجزئة سوق العمل، كوسيلة لتسهيل عملية دراسة حركة العرض والطلب على الموارد البشرية فيه، واتجاهاتها المستقبلية. ويقصد بتجزئة سوق العمل LABOR MARKET SEGMENTATION تصنيف الموارد البشرية المتاحة فيه إلى فئات باستخدام معيار واحد معين أو أكثر، كأن يتم التصنيف حسب المؤهل الجامعي والتخصص، فإذا كان كذلك، وكان المؤهل المحدد بكالوريوس علوم إدارية ومصرفية، سيكون لدينا الفئات أو المجموعات التالية: بكالوريوس إدارة أعمال، محاسبة، مالية ومصرفية، إدارة فنادق.. الخ. وقد يستخدم معايير أخرى كالعمر، الجنس، نوع المهارات، الندرة والأهمية، فإذا كان معيار التصنيف هو الأخير مثلاً، سيكون لدينا الفئات التالية: مهارات هامة ونادرة عرضها قليل والطلب عليها كبير، ومهارات قليلة الأهمية وغير نادرة لن يجد الاستقطاب صعوبة في عملية استقطابها.

وتهدف تجزئة سوق العمل عموماً إلى تسهيل دراسة التنبؤ بحركة العرض والطلب على كل فئة من فئات الموارد البشرية المتاحة فيه، لمعرفة مدى وفرتها أو ندرتها مستقبلاً، من أجل تكثيف أو عدم تكثيف الجهود الاستقطابية.

وتفيد عملية تجزئة السوق نشاط الاستقطاب، في أنها تساعد في تصميم برنامج الاستقطاب الذي يناسب كل فئة على حده، فبرنامج استقطاب مديري ماليين يختلف عن برنامج استقطاب موظفين للأعمال الكتابية، فسياسة الاتصال، والرسالة الاستقطابية، والمحفزات التي ستقدم لكل فئة، تختلف جميعها من فئة إلى أخرى.

وعليه يمكن القول بأن تجزئة سوق العمل، يساعد نشاط الاستقطاب في جهود الرامية لاستقطاب حاجة المنظمة من الموارد البشرية، والإسهام في جعل هذه الجهود أكثر فاعلية.

### المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل :

بعد توضيحنا لمفهوم سوق العمل، وأبعاده وأهداف دراسته، سنأتي الآن على عرض وشرح أهم المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض والطلب على الموارد البشرية فيه، حيث تؤثر هذه المتغيرات بشكل مباشر أو غير مباشر في مدى وفرة أو ندرة (العرض والطلب) هذه الموارد فيه، مما ينعكس أثره على الجهود الاستقطابية التي تمارسها إدارات الموارد البشرية لاستقطاب حاجة المنظمات من قوى العمل البشرية منه.

### المتغير الاقتصادي والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والإنكماش والتضخم الاقتصادي، دوراً مؤثراً في سوق العمل ونشاط الاستقطاب، ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبيراً، وتسعى المنظمات إلى زيادة إنتاجها كي تلبي هذه الزيادة المتوقعة، ولا شك أن هذا الوضع يتطلب من المنظمات التوسع في استخدام الموارد البشرية. فالمنظمة التي تنتبأ بأن الوضع الاقتصادي سائر نحو فترة رواج، عليها أن تتوسع في عملية التوظيف والاستخدام، وأن تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل. ويحدث العكس في حالة التنبؤ بفترة انكماش اقتصادي، فالطلب على السلع سيقول، وبالتالي ستعمل المنظمات على تقليص إنتاجها، وسيؤدي ذلك إلى وجود فائض في العمالة لديها، إلى جانب وجود عرض كبير للموارد البشرية في سوق العمل، في حين أن الطلب عليها يكون قليلاً. ويلعب التضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً كذلك في سوق العمل فزيادة نسبة التضخم الاقتصادي سيجبر المنظمات على زيادة الرواتب والأجور التي تدفعها للعاملين

لديها لانتناسب قدر الإمكان مع تزايد نسب التضخم، وهذا يجعل أسعار منتجاتها المطروحة في السوق مرتفعة. ولتلافي ذلك تعتمد المنظمات إلى زيادة إنتاجها باستخدام نفس المدخلات أو أقل، واستخدام أساليب وطرق عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا التي لا تحتاج إلى عمالة، سعياً منها إلى تقليل تكلفة العمل، وبالتالي عرض إنتاجها بأسعار تنافسية. والنتيجة في هذه الحالة التي نريد الوصول إليها، هي أن المنظمات لا تلجأ إلى توظيف موارد بشرية جديدة، وقد تلجأ في بعض الحالات (كما هو الحال في الدول المتقدمة) إلى الاستغناء عن جزء من موارد البشرية التي هي فائضة عن حاجتها. يتضح مما تقدم مدى تأثير الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة في سوق العمل، التي تتطلب من نشاط الاستقطاب أن يتنبأ باتجاهاتها، وبأخذها في الحسبان عند وضعه لخطة استقطاب حاجة المنظمة من الموارد البشرية المتاحة في السوق.

### التطور التقني :

إن التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات، له تأثير كبير في حجم ونوعية الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات على إختلاف أنواعها، وبصفة خاصة الاختراعات في مجال الإنسان الآلي، الذي أصبح يحل تدريجياً محل العنصر البشري في العمل. فالعالم الصناعي يسوده اليوم سباق في مجال التصنيع الآلي، الذي يعتمد على الآلية الكاملة في أداء الأعمال، وذلك كوسيلة لتخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في العمل، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة العمل. وبوجه عام يمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي والآلية الكاملة في الموارد البشرية في نقاط أساسية ثلاث هي ما يلي:

\* انخفاض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات بشكل عام، على اعتبار أن إنجاز العمل يتم فيها بشكل آلي، دون الحاجة إلى العنصر البشري.

\* الاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تنسجم مع طبيعة العمل الآلي، إذ لم تعد هناك حاجة للقوة العضلية لتشغيل الآلات، ففرص العمل المتاحة اليوم هي للخبرات والمهارات الفنية المؤهلة والمدربة التي تمتلك عدة مهارات وليس مهارة واحدة، والتي تتوافق مع طبيعة العمل الآلي.

\* التغير في حجم ونوعية العرض والطلب في سوق العمل، فالطلب الآن يتجه إلى إستقطاب وتوظيف الموارد البشرية الماهرة، والابتعاد عن العمالة اليدوية. أما حركة العرض فقد اتجهت المؤسسات التعليمية والتدريبية (باعتبارها الممول الرئيس لسوق العمل بالموارد البشرية) إلى تعديل برامجها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وطبيعة احتياجاته في المنظمات، فقد أصبحت تسعى إلى توفير عمالة ماهرة فنياً قادرة على العمل الآلي .



لذلك يمكننا القول أنه من الضروري جداً القيام بعمليات تنبؤ، لرصد اتجاهات التطور التكنولوجي الحالي والمستقبلي، لمعرفة انعكاساته على الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل من حيث الكمية والنوعية.

### المتغير السكاني:

يلعب المتغير السكاني دوراً مؤثراً في سوق العمل من حيث العرض والطلب على الموارد البشرية فيه، ويتمثل هذا التأثير بعدد من العوامل نشرح بعضاً منها فيما يلي:

#### ١- معدل النمو السكاني:

يتأثر معدل النمو السكاني بمعدل الولادات والوفيات، فإذا كان معدل الولادات أكبر من الوفيات، إذا ستنوع زيادة سكانية في الفترة الزمنية القادمة، وهذه الزيادة ستترفع مستقبلاً من حجم الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل بشكل عام، أي سيرتفع العرض ويكون هناك وفرة في قوة العمل فيه مستقبلاً. هذا من جهة، لكن من جهة ثانية ستترفع الزيادة السكانية من حجم الطلب على السلع والخدمات الذي ستقابله المنظمات بزيادة انتاجها، وهذه الزيادة سيرافقها احتمال حاجة أكبر للموارد البشرية من قبل المنظمات التي سيلبيها سوق العمل، وفي هذه الحالة سنجد أن الطلب على الموارد البشرية في سوق العمل سيزداد، وعلى المستقطب أن يتوقع احتمالية حدوث ندرة مستقبلاً فيها.

#### ٢- التركيبة السكانية:

يقصد بالتركيبة السكانية، الشرائح العمرية التي يتكون منها المجتمع السكاني في بلد ما. في ظل هذا المتغير يواجه نشاط الاستقطاب في دراسته لسوق العمل احتمالين هما: الأول أن يكون المجتمع فتياً، وينشأ هذا الاحتمال عندما تمثل الفئة العمرية الصغيرة السن النسبة الأكبر من المجتمع السكاني، وذلك بسبب ارتفاع درجة الخصوبة فيه. هذا الاحتمال أو الحالة سينعكس أثرها في سوق العمل بوجود وفرة في الموارد البشرية الفتية القادرة على العمل، وهنا يتوقع الاستقطاب زيادة عرض هذه الموارد في سوق العمل. أما الاحتمال الثاني فهو أن يكون المجتمع هرمياً، أي أن شريحة كبار السن تمثل النسبة الأكبر من المجتمع السكاني، في ظل هذا الاحتمال أو الحالة سيتغير الوضع في سوق العمل إلى العكس.

### متغير القوانين الحكومية :

تلعب القوانين الحكومية الصادرة بشأن الهجرة، والتعليم تأثيراً في حركة العرض والطلب في سوق العمل، وسنعمد فيما يلي إلى شرح هذا التأثير في هذين المجالين على سبيل المثال، لنعطي القارئ فكرة عن تأثير هذا المتغير:

## ١- قانون الهجرة والجنسية :

إن تأثير الهجرة من الخارج الى الداخل في سوق العمل كبير، فبعض الدول فتحت باب الهجرة ومنح الجنسية للمهاجرين اليها كاستراليا، وكندا، والولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلاندا ضمن شروط ومواصفات محددة يجب توفرها فيهم، هذه الهجرة بلا شك ستوفر لهذه الدول موارد بشرية من أعمار تكون في العادة فتية ومن تخصصات مختلفة ومهارات وخبرات نادرة، وبتعويضات مالية أقل مما يتقاضاه العمالة من أهل البلد، فالموارد البشرية المهاجرة تمول أسواق العمل في الدول التي تستقبلها. على النقيض من ذلك تعاني بعض الدول النامية ذات المجتمعات الفتية من زيادة عرض الموارد البشرية في سوق العمل لديها، وقلة الطلب عليها، وهذا مرده إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي فيها وعدم حاجة منظماتها الى قوة عمل جديدة بسبب قلة الطلب على سلعا وخدماتها الناتج عن انخفاض مستوى الدخل فيها. إن فتح الهجرة في هذه الدول للخارج سيحدث توازنا نسبيا بين العرض والطلب لكن لفترة زمنية محدودة، فمع مرور الزمن سيحدث نقصا تدريجيا في المهارات والتخصصات الهامة في أسواق العمل لديها مما يحدث ندرة فيها.

## ٢- سياسة الدولة التعليمية :

مما لا شك فيه أن الممول الرئيس لسوق العمل بالموارد البشرية على اختلاف تخصصاتها، هي الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية التي تشرف الدولة على وضع سياستها التعليمية، التي تلعب دورا مؤثرا ومباشرا في حجم ونوعية ما هو معروض من موارد بشرية في سوق العمل، التي ستعتمد عليها المنظمات في تلبية احتياجاتها. لذلك نجد من الأهمية بمكان أن يتابع المسؤولون عن نشاط الاستقطاب سياسة الدولة التعليمية وأخذها في الحسبان عند تخطيط عمليات الاستقطاب المستقبلية.

فعلى سبيل المثال عندما تفتح الجامعات في بلد ما كليات لتكنولوجيا المعلومات وتضع خطط تدريسية حديثة ومتطورة وتوفر المخابر اللازمة وأعضاء هيئة تدريس كفوة، نتوقع في المستقبل أن يزيد مستوى العرض في سوق العمل من هذا التخصص وهو تكنولوجيا المعلومات، ولا يكون نشاط الاستقطاب بحاجة لاستقطاب هذا التخصص من أسواق عمل خارجية بسبب ندرتها في السوق المحلي كما هو الحال في السابق.

## متغير أفضلية العمل : (١)

يسود العديد من المجتمعات وخاصة النامية منها تقليد هو أن هناك أعمالاً تناسب النساء وأعمالاً تناسب الرجال، فقد أصبح معروف في هذه المجتمعات أن الأعمال الكتابية، والسكرتارية، والآلة الكاتبة، والتمريض على سبيل المثال وليس الحصر تناسب النساء أكثر من الرجال، في حين بات معروفاً أيضاً بأن أعمال الإطفاء والبناء والمناجم تناسب الرجال أكثر من النساء، وعندما يعمل أحد الجنسين في مجال عمل الآخر، يعتبر ذلك إلى حد ما غير مقبول لدى بعض الفئات من الناس في المجتمع كـ بعض دول الخليج العربي وإيران ودول أخرى التي ما زالت تحتفظ بفكرة تقليدية كهذه. لذلك يتوجب على القائمين على عملية الاستقطاب في مثل هذه المجتمعات أن يدرسوا اتجاهات أفضلية الاستخدام السائدة في المجتمع، ففي حالة كون تمسك المجتمع بمثل هذه التوجهات، سيؤدي ذلك إلى وجود طلب زائد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه، مما يدعو للاستعداد لذلك مسبقاً.

### استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية في ضوء مصادرها

#### مصادر الموارد البشرية :

يعرف مصدر الموارد البشرية بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية، التي يمكن الحصول منها على هذه الحاجة. وتصنف المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في تمويل أو تزويد حاجتها من الموارد البشرية وعلى اختلاف أنواعها ضمن مصدرين اثنين، سنأتي على شرح كل منهما فيما يلي:

#### ١- المصدر الداخلي :

يقصد بالمصدر الداخلي الموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، وبالتالي فكل العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة، أو استقالتهم، أو فصلهم من العمل، أو الوفيات

(١) PETER F. DRUCKER, WORKING WOMEN, UNMAKING THE 19<sup>TH</sup> CENTURY, WALL STREET JOURNAL , JULY 6 , 1981, P. 12.

المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدراً داخلياً للموارد البشرية ولا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجتها ذاتياً منها.

وتلجأ المنظمات إلى المصدر الداخلي عادة في حالات الترقية، فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى إداري داخل المنظمة لأي سبب كان، فبدلاً من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها شخص من داخلها. كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية.

ويتميز المصدر الداخلي للموارد البشرية عن طريق الترقية بالمزايا التالية:

\* يوفر معلومات كافية وواقعية عن المرشحين لشغل الوظائف الحالية، وذلك من حيث إمكاناتهم، وقدراتهم، وميولهم، ورغباتهم، وبالتالي استعدادهم لشغل الوظائف الشاغرة، فهم معروفون لدى إدارة الموارد البشرية.

\* تعتبر الترقية عنصراً هاماً لحفز العاملين الحاليين على العمل بحيوية ونشاط، أملاً في أن يشغلوا إحدى الوظائف الأعلى مستقبلاً.

\* تحقق الترقية انسجام المرقى مع بيئة العمل وثقافة المنظمة لكونه ليس بغريب عنها، وبالتالي لا يحتاج إلى تأهيل وتكييف مع بيئة العمل الداخلية.

\* ترفع الترقية كمصدر داخلي من الروح المعنوية للعاملين الحاليين، نتيجة شعورهم بأن المنظمة التي يعملون فيها، تقدر جهودهم، وتعتمد عليهم في ملء الشواغر الوظيفية لديها، وذلك نتيجة ثقتهما بهم، مما يعزز من مستوى ولائهم وانتمائهم لها وحبهم للعمل فيها.

\* تقلل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت والجهد الذي يتطلبهما استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية الخارجية الجديدة، على اعتبار أن الموارد البشرية الحالية التي تعمل في المنظمة أكثر تدريباً وتأهيلاً من الموارد الجديدة.

\* المحافظة على الموارد البشرية الحالية ومنعها من التسرب وترك المنظمة، أملاً منها في إيجاد منظمة أخرى توفر لها فرص التقدم والترقية الوظيفية.

في مقابل هذه المزايا، هناك مأخذ على الترقية باعتبارها مصدراً داخلياً من مصادر الموارد البشرية وأهم هذه المأخذ ما يلي:

\* يؤدي الاعتماد على الترقية إلى نقص التنوع في الاهتمامات، والمعارف، والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية، وهذا ما يطلق

عليه بالدم الجديد الذي يجب إدخاله للمنظمة بشكل مستمر، لضمان بقائها وفعاليتها واستمراريتها.

\* هيمنة وسيطرة الموارد البشرية الحالية على وظائف المنظمة، وقد ينتج عنه وجود صراعات بين أفرادها، وإمكانية حدوث إحباطات نفسية لدى الأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على ترقية، وكذلك احتمالية نشوء ظاهرة النفاق لدى الرؤساء.

## ٢- المصدر الخارجي :

يمثل جهات خارج المنظمة يتوقع توفر حاجتها فيها من الكفاءات والمهارات البشرية، ويكون بإمكانها تزويدها بهذه الحاجة في مختلف الأوقات. ولا يمكننا في هذه الحالة القول بأن كل جهة خارجية يتوفر فيها موارد بشرية بأنها مصدر محتمل لتزويد حاجة المنظمة بهذه الموارد، فالمصدر المحتمل، هو الجهة التي يتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية التي تطلبها من حيث العدد، والنوعيات، والتخصصات. فإذا كان مركز لأبحاث الطاقة الذرية على سبيل المثال محتاج الى باحثين في مجال الذرة من حملة الدكتوراة في العلوم تخصص علوم نووية، لا يعتبر في هذه الحالة معهد متوسط تجاري مصدراً للموارد البشرية بالنسبة لهذه المركز، في حين يعتبر مصدراً بالنسبة لمصرف تجاري، لأن الصفة الغالبة لطبيعة عمله في المحاسبة المالية.

نخلص من ذلك بأن نوعية الحاجة للموارد البشرية، هي التي تحدد المصادر الخارجية التي يتوفر فيها احتياجات المنظمة من هذه الموارد، فما قد يكون مصدراً للموارد البشرية لمنظمة ما، قد لا يكون كذلك لمنظمة أخرى، وأيضاً ما قد يكون مصدراً للموارد البشرية بالنسبة لمنظمة ما في وقت معين، قد لا يكون كذلك لنفس المنظمة في وقت آخر.

وبشكل عام يتكون المصدر الخارجي للموارد البشرية من مصادر عدة منها على سبيل المثال وليس الحصر: المؤسسات التعليمية، الجمعيات العلمية، أسواق العمل الخارجية، مكاتب العمل.. الخ وسنأتي على شرح هذه المصادر تفصيلاً في ما بعد.

ويتميز المصدر الخارجي للموارد البشرية بعدد من المزايا أهمها ما يلي:

يزود المنظمة بموارد بشرية جديدة تحمل أفكاراً وثقافة حديثة وتصورات متطورة تغذي المنظمة بدم جديد، تجعلها متجددة الحيوية والنشاط باستمرار. الى جانب ذلك، فالمصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد

الانتهاء من الحاجة اليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.

في مقابل هذه المزايا هناك مأخذ على المصدر الخارجي كبديل للاعتماد على المصدر الداخلي في تمويل حاجة المنظمة من الموارد البشرية أهمها ما يلي:

احتمال تعيين موارد بشرية من خارج المنظمة لا تنطبق عليها بعض الشروط والمواصفات المطلوبة. إلى جانب ذلك فالاعتماد على المصدر الخارجي في شغل الوظائف الرئيسية يؤثر سلباً في الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، وذلك بسبب تفضيل المنظمة لموارد بشرية خارجية عنهم في شغل هذه الوظائف، مما يصاحبه احتمال ضعف في إنتاجية عملهم، واحتمال تركهم له في أقرب فرصة سائحة لهم، مما يرفع من معدل دوران العمل لديها، وخسارتها لكفاءات بشرية مؤهلة ومدربة.

### استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية في ضوء مصادرها :

من المتعارف عليه بأن هناك استراتيجيتان تستخدمان في مجال استقطاب الموارد البشرية، بما يتماشى مع توجه الاعتماد على مصدر المورد البشري الخارجي والداخلي، سنعمد فيما يلي الى شرحهما:

#### استراتيجية التشخيص :

توضع استراتيجية التشخيص DIAGNOSTIC STRATEGY وتعمل في ضوء التكيف مع الظروف المحيطة والمؤثرة في استراتيجية المنظمة، حيث تتصف هذه الظروف بالتأثير المديد في نشاطها، مما يجعل استقطاب الموارد البشرية يضع خطته لتوفير احتياجات المنظمة من هذه الموارد، بما يتماشى ويتكيف مع هذا التأثير الطويل الأجل. إذا فاستراتيجية التشخيص هي استجابة تحليلية للتغيرات البيئية ذات التأثير البعيد المدى في نشاط المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وأدائها الكلي من جهة، وحاجتها من الموارد البشرية على مدى طويل من الزمن من جهة ثانية، وهذا الوضع الاستراتيجي يدفع إدارة الموارد البشرية إلى الاعتماد على المصدر الخارجي (سوق العمل) لتوفير حاجة المنظمة من هذه الموارد. والسبب في ذلك هو ما يتصف به هذا المصدر من مرونة في عملية التوفير وتنوع الكفاءات البشرية فيه، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تلبية هذه الحاجة الطويلة الاجل بفاعلية. يفهم من ذلك أن هذه الاستراتيجية لا تعتمد على المصدر الداخلي للموارد البشرية، لقناعته بأنه لا يمكنها في غالب الأحيان من التلبية السريعة والوفيرة والمتنوعة لحاجة المنظمة من الموارد البشرية على المدى الطويل بشكل سريع ومرن، بشكل يتناسب مع التغيرات البيئية وعلى رأسها التطور التكنولوجي الذي كان وما زال

يحدث تأثيرات في هيكلية الموارد البشرية في المنظمات، وذلك من حيث حجمها، ونوعياتها، وتخصصاتها ومستوى مهاراتها وخبراتها المطلوبة.

**الاستراتيجية الرشيدة:**

تعتمد الاستراتيجية الرشيدة **RATIONALIZED STRATEGY** في تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المصدر الداخلي، أي على قوة العمل المتاحة التي تعمل حالياً في المنظمة، دون اللجوء إلى تعيين موارد بشرية من خارج المنظمة أي من المصدر الخارجي.

وتقوم هذه الاستراتيجية على الافتراضات التالية:

- \* وجود وفرة وتنوع في المهارات البشرية الموجودة حالياً في المنظمة بحيث يمكنها من الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها في المستقبل المتوسط الأجل.
- \* وجود قدرة لدى المنظمة على إعادة تشكيل مهاراتها البشرية وتكييف تشغيلها واستخدامها من جديد، بشكل يلبي التغيرات التي تحدث في حجم أعمالها ونشاطاتها وأساليب الإنتاج والعمل، والتكنولوجيا فيها.
- \* وجود تنوع في المهارات البشرية التي تمتلكها المنظمة بحيث يمكنها ذلك من تلبية احتياجات العمل المتغيرة بسرعة ومرونة.
- \* توفر المرونة في تصميم العمل بشكل يتيح إمكانية تبادل الأعمال بين الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.
- \* امتلاك العنصر البشري فيها لأكثر من مهارة، بحيث يمكنه ذلك من ممارسة عدة أعمال أو مهام في مكان العمل.

ويمكننا القول بأن الاستراتيجية الرشيدة تتعامل مع المدى الزمني القصير والمتوسط الأجل، وتعتمد على إمكانات المنظمة البشرية الذاتية المتاحة لديها في تلبية احتياجاتها من الكفايات البشرية، التي لا يوجد ما يضمن قدرتها على هذه التلبية بشكل دائم وسريع. كما يمكننا القول بأن هدف ومسعى هذه الاستراتيجية هو تقليل تكاليف استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل، واختيارها، وتدريبها.. الخ والتمتع بكافة المزايا التي تصاحب الاعتماد على المصدر الداخلي للموارد البشرية.

وحول أفضلية إحدى الاستراتيجيتين للاستخدام، وجد نتيجة الممارسة بأن الأفضلية هي الاعتماد على الاستراتيجية بأن واحد أي الاعتماد على المصدر الخارجي والداخلي معاً في تلبية حاجات المنظمات من الموارد البشرية، وذلك للاستفادة من مزايا الاستراتيجيتين، والتكيف بشكل فعال أكثر من المتغيرات البيئية ذات التأثير المتوسط والطويل الأجل.

## تخطيط برنامج الاستقطاب وتقييمه

تمر عملية تخطيط برنامج الاستقطاب وتقييمه بعدد من الخطوات سنأتي على توضيحها فيما يلي:

### الاطلاع على نتائج دراسة سوق العمل :

تمثل النتائج التي يتوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة فيه، القاعدة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية الاستقطاب، فهذه النتائج هي بمثابة الموجه العام لهذه الاستراتيجية وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية والمستقبلية، وقد شرحنا آنفاً هذه المتغيرات وتأثيرها في استراتيجية الاستقطاب.

### الاطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الأعمال:

يفيد الاطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية في معرفة وتحديد عدد ونوعية هذه الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً، وموعد هذه الحاجة، ليعمل نشاط الاستقطاب حسابه على تلبية ذلك. أما الإطلاع على نتائج تحليل الأعمال، فهي تفيد في معرفة مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة، وهذا يساعد كثيراً في تحديد مصادر توفرها في سوق العمل، كما يفيد في وضع الحوافز الاستقطابية التي تناسبها.

### وضع سياسة البرنامج :

تشتمل سياسة البرنامج الاستقطابي على عدد من الجوانب الأساسية هي ما يلي:

\* تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة.

\* تحديد المصادر المتوفرة فيها الموارد البشرية المستهدفة، وهنا يتحدد ضمناً سوق العمل المستهدف.

\* تحديد المحفزات والمغريات المناسبة التي سوف يستخدمها الاستقطاب في عملية الترغيب، وتوضع هذه المحفزات في ظل نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.



\* تصميم الرسالة الاستقطابية التي سيتم إيصالها للموارد البشرية المراد استقطابها، التي يجب أن تتضمن كافة المعلومات التي يحتاجها المستقطب عن المنظمة والوظيفة المحتملة التي سيتقدم للتعين فيها. ومن الأهمية بمكان صياغة الرسالة الاستقطابية بشكل تحدث إثارة نفسية إيجابية وثقة ورغبة لدى المستهدفين بالاستقطاب، للتقدم وطلب العمل في المنظمة المستقطبة. كما أنه من الضروري أن يراعي تصميم مضمون الرسالة الاستقطابية تلبية ما يريده ويحتاجه المستقطب من معلومات تساعد على اتخاذ قراره للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وهنا ينصح بالابتعاد عن عمومية المعلومات والأشياء البديهية بالنسبة للمستقطب. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن مضمون الرسالة الاستقطابية يختلف من نوعية موارد بشرية لأخرى ومن بيئة لأخرى، لاختلاف العادات والتقاليد من واحدة لأخرى أيضا .

\* تحديد قنوات الاتصال المناسبة بمصادر الموارد البشرية، ونود الإشارة هنا إلى أن اختيار قناة الاتصال المناسبة يحكمه نوعية المصدر، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، فما يناسب مصدراً أو نوعية معينة قد لا يناسب آخر / أو أخرى.

\* تحديد واختيار أعضاء الفريق الذي سوف ينفذ عملية الاتصال بالموارد البشرية المستهدفة وتحقيق هدف الاستقطاب المطلوب.

#### تقييم تنفيذ برنامج الاستقطاب :

تهدف عملية تقييم البرنامج الاستقطابي الى معرفة إدارة الموارد البشرية مدى نجاح وظيفة الاستقطاب في تصميم وتنفيذ برنامجها، وتحديد الثغرات لتعديل استراتيجيتها الاستقطابية مستقبلاً وجعلها أكثر فاعلية، وتحتاج عملية التقييم كأي تقييم آخر، لمعايير تجري على أساسها عملية تحديد مدى النجاح الذي حققه الاستقطاب، وأهم المعايير المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

\* عدد الأفراد الاجمالي الذي تم استقطابه فوفرة العدد دليل على النجاح .

\* عدد التخصصات النادرة التي جرى استقطابها.

\* مستوى مواصفات من جرى استقطابه، فالمواصفات العالية مؤشر على النجاح.

\* المدة الزمنية التي تم أو أنجز فيها الاستقطاب فقصر المدة مؤشر على النجاح.

\* تكلفة الاستقطاب التي تحسب عن طريق قسمة تكلفته على عدد المستقطبين.

\* درجة الفعالية التي تولدت لدى المستقطبين للتقدم والعمل في المنظمة.

\* مدى كفاءة عمليات الاستقطاب الطارئة.

\* عدد مصادر الموارد البشرية التي جرى الاتصال بها.

\* عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب.

### هيكل مصدر الموارد البشرية الخارجي

أشرنا في مجال تخطيط البرنامج الاستقطابي إلى أن تحديد مصادر الموارد البشرية هو أحد مكونات هذا التخطيط، فتحقيق هدف نشاط الاستقطاب يتطلب الإحاطة والإلمام بالمصادر التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في استقطاب حاجتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة أو الخالية لديها. ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل يشمل البحث المستمر عن مصادر جديدة، ومتابعة الاتصال بها باستمرار. ويصنف المختصون في مجال نشاط الاستقطاب مصادر الموارد البشرية في مصدرين اثنين هما: المصدر الخارجي والمصدر الداخلي كما أشرنا في السابق، وسنأتي على شرح المصادر الفرعية التي يتكون منها المصدر الخارجي فقط فيما يلي، على اعتبار أننا شرحنا مكونات المصدر الداخلي سابقاً .

#### المؤسسات التعليمية :

مع التطورات التقنية السريعة وظهور المفاهيم الإدارية والتسويقية والمالية المعاصرة التي إنعكس تأثيرها على تطوير أساليب العمل، أصبحت المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً ومهنياً، لتتمكن من مسايرة هذا التطور والتكيف معه. وتعد الجامعات والمعاهد المتوسطة والمدارس المهنية، مصدراً أساسياً تعتمد عليه المنظمات اليوم في تمويل حاجتها من هذه النوعية من الموارد البشرية. لهذا السبب يتوجب على نشاط الاستقطاب تحقيق الاتصال المستمر بهذه المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات، وتوطيد العلاقات الحسنة معها، للحصول على المعلومات المتعلقة بطلابها، وعلى الأخص الخريجين منهم أو من هم على وشك التخرج، وأهم هذه المعلومات أسماء الطلبة، تخصصاتهم، عناوينهم، معدلات تخرجهم، لمحة عن سيرتهم العلمية والسلوكية خلال سنوات دراستهم، حيث تفيد هذه المعلومات في عملية الاتصال بهم واستقطابهم.

ونود الإشارة هنا أنه يتوجب عند اختيار المؤسسة التعليمية لتكون مصدراً للموارد البشرية لتنفيذ عملية الاستقطاب فيه مراعاة الجوانب التالية:

\* أن تكون ذات سمعة جيدة من حيث خططها التدريسية وأساتذتها ومخبرها.. الخ.

\* أن يتوفر فيها التنوع والندرة في التخصصات التي تدرسها.

\* أن يكون عدد خريجها السنوي وفيراً.

\* أن تكون معدلات خريجها مرتفعة.

#### مثال واقعي

تقوم بعض المنظمات في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، بتمويل بعض الجامعات والمدارس والمعاهد المتميزة، بمنح ومساعدات مالية وفنية لتطوير مناهجها التعليمية، وتمدها أحياناً بأعضاء هيئة تدريس عالية المستوى، وذلك لتوفر لها خريجين بمستوى عالي من التأهيل والتحصيل العلمي والمعرفة، بشكل يلبي حاجتها من الموارد البشرية من التخصصات الهامة والنادرة.

#### مكاتب العمل الخاصة: (١)

ويطلق عليها أيضاً مكاتب الاستخدام أو التوظيف، ومهمتها الوساطة بين المنظمات ذات الحاجة للعمالة من جهة، والأفراد الراغبين في العمل من جهة ثانية، إذ تحتفظ لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمات صاحبة الحاجة، والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها، وأيضاً بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بهم. إذا دور هذه المكاتب هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء بينهما والتفاوض ثم التعيين، بعد خضوع الأفراد لإجراءات معينة سنأتي على شرحها لاحقاً. وهذه المكاتب نوعان، منها ما هو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء أجر معين تتقاضاه، ومنها ما هو عام تابع للدولة تقدم خدماتها دون مقابل للأجهزة الحكومية.

(١) JOHNE B. MINER, MARY GREEN MINER, PERSONNEL AND INDUSTRIAL RELATION: A MANAGERIAL APPROACH, THIRD ED, MACMILLAN PUBLISHING. NEW YORK, 1977, P. 266 .

تعد النقابات على اختلاف أنواعها أحد مصادر الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب وتلبية حاجتها من الموارد البشرية، فهي تلعب في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص والعديد من الدول الأوروبية وبلدان العالم بشكل عام، دور الوسيط بين المنظمات المستقطبة وبين الموارد البشرية المنتسبة لها والراغبة في العمل وتبحث عنه. ونود الإشارة هنا إلى أن بعض النقابات الأمريكية تلعب دوراً بارزاً في التوظيف، حيث تشترط على المنظمات عدم تعيين عامل ما، إلا بعد الرجوع إليها، في هذه الحالة تقتصر عملية توظيف العمال على المنتسبين للنقابة، وهذا يزيد من عدد العمال المنتسبين للنقابات ويعطيها قوة أكبر.

#### أقرباء وأصدقاء العاملين في المنظمة:

يطلق على هذا المصدر مصطلح WORD-OF-MOUTH RECRUITING ويعد من المصادر المألوفة التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية وعلى الأخص في حالة الندرة ، أو بالنسبة لبعض التخصصات أو المهارات. وتكمن فائدة هذا المصدر في الحصول على موارد بشرية من مستوى اجتماعي مقارب لمستوى العاملين فيها، هذا فضلاً عن نمو روح الألفة والتعاون بين صفوف العاملين بسبب تجمع عدد من الاصدقاء والمعارف. وتلجأ المنظمة في العادة عند اعتمادها على هذا المصدر، إلى إعداد برنامج يدعى "برنامج الاستفسار من الموظف أو العامل" يتم بموجبه سؤال العاملين في المنظمة إما شفهاً أو عن طريق إعلان داخل المنظمة، يشير إلى تخصيص مكافآت للفرد الذي يتقدم بمعلومات صحيحة ومفيدة يعرفها عن أفراد لديهم مهارات جيدة ومعينة، من أجل ترشيحهم لشغل بعض الوظائف أو الأعمال في المنظمة. <sup>(1)</sup> لقد أثبت هذا المصدر بأنه ذو تكلفة منخفضة في استقطاب الموارد البشرية، ويوفر حصيلة جيدة من المعلومات عن المستقطبين بدرجة عالية من الثقة.

#### الجمعيات العلمية :

تعد هذه الجمعيات مصدراً هاماً من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب وتلبية إحتياجات المنظمات من الموارد البشرية، فهذه الجمعيات يكون لديها في الغالب وسائل إخبارية، كالمجلات، واجتماعات سنوية يمكن الاستفادة منها كوسيلة للإعلان عن فرص عمل متاحة أو وظائف خالية مطلوب شغلها. فالاجتماعات السنوية والمؤتمرات التي تعقدها هذه الجمعيات، فرصة لأن

(1) RICK STOOPS, EMPLOYEE REFFRRA: PART (1)" PERSONNEL JOURNAL" , FEBRUARY, 1991, P. 98 .

يتعامل مديرو المنظمات مع بعض الأفراد المؤهلين للعمل، وترغيبهم في التقدم وطلب العمل في منظماتهم وخاصة بالنسبة لبعض التخصصات النادرة. إن هذه اللقاءات مفيدة إلى حد ما، وذلك بسبب قصر مدتها، إلا أنه يمكن استخدامها كخطوة أولية في عملية الاستقطاب، بحيث تكون بمثابة لقاء أولي تعارفي بين الطرفين يتبعها خطوات استقطابية لاحقة.

### طلبات التوظيف المباشرة:

تستلم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بين الحين والآخر طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها مباشرة تدعى بطلبات العمل المباشرة **DIRECT APPLICANTS** يرغبون ويطلبون العمل فيها، دون أن تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم واستقطابهم مسبقاً، ويكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العلمي، وخبراتهم، ومهاراتهم.. الخ. هذه الطلبات يجب ألا تهمل ولا يقلل من أهميتها، فهي أحد المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المنظمة بمحض إرادتهم ورغبتهم، مما يصاحبه احتمال يدل على اهتمامهم ورغبتهم بالعمل فيها.

### أسواق العمل الخارجية:

يقصد بأسواق العمل الخارجية العمالة (قوى العمل) الوافدة من الدول المجاورة وغير المجاورة التي لديها وفرة في الموارد البشرية الراغبة للسفر إلى الخارج من أجل العمل، بسبب انخفاض مستوى الرواتب والأجور لديها. يعتبر هذا المصدر من المصادر الجيدة لاستقطاب الموارد البشرية في الدول التي تعاني أسواق العمل فيها من نقص في هذه الموارد، أو ندرة بعض التخصصات والمهارات. وتتميز الموارد البشرية الوافدة بتنوعها من حيث التخصصات والمهارات ومستوى التحصيل العلمي، وتكون عادة مدربة ومؤهلة وجاهزة للعمل وليس بحاجة إلى تعليم وتدريب وتكاليف، ويوجد مرونة في إنهاء عملها بدون مشاكل مع النقابات أو الجهات الحكومية المعنية بوزارة العمل. وينفرد هذا المصدر بخاصة مميزة هي، أنه يمد المنظمات بدماء جديدة على شكل قدرات ومهارات وثقافات بشرية بإمكانها التجديد والابداع وخلق أشياء جديدة، عندما تتمازج مع الموارد البشرية المحلية.

لكن على الرغم من هذه المزايا المصاحبة لمصدر سوق العمل الخارجي، إلا أن بعض البلدان مثل كندا، إستراليا، نيوزلاند، والولايات المتحدة الأمريكية، تعاني من ضعف انسجام الموارد البشرية الوافدة من جنسيات وبيئات مختلفة مع بعضها بعضاً من جهة، وبينها وبين العمالة المحلية من جهة ثانية، فقد أحدثت

العمالة الوافدة من أسواق العمل الخارجية تنوعاً وتشكيلة في القيم والعادات في مكان العمل، حملتها هذه العمالة من البيئات التي عاشت وترعرعت فيها. وتختلف حدة مشكلة التمازج من بلد لآخر، ففي بلدان الخليج العربي نجدها أخف من الولايات المتحدة الأمريكية، ذلك لأن غالبية الموارد البشرية الوافدة إليها هي من جنسيات عربية متشابهة من حيث قيمها وعاداتها وثقافتها. لذلك يرى بأن مسألة التنوع في الموارد البشرية وتحقيق التمازج بينها في منظمات البلدان التي تعتمد على أسواق العمل الخارجية، مسألة تتطلب من إدارة الموارد البشرية بوجه عام ومن مديري المنظمات بوجه خاص، قدرة ومهارة للتعامل مع هذا التنوع، وإحداث الانسجام والتمازج بين الموارد البشرية في مكان العمل، وتوجيهها نحو مصلحة المنظمة وفائدتها، وإذا لم ينجحوا في ذلك، تحولت العمالة الوافدة إلى تنظيمات غير رسمية منعزلة تتفوق على نفسها ولا تتعاون مع قوة العمل المحلية، وتفقد المنظمات في هذه الحالة روح الانسجام والتعاون في العمل، وهذه المسألة خطيرة، لأنها قد تسبب صراعات في بعض الأحيان. ويمكن القول أخيراً بأن مسألة الموارد البشرية الوافدة قد خلقت في منظمات الدول التي تعتمد عليها، مهمة جديدة أمام إدارة الموارد البشرية فيها سميت "بإدارة تنوع قوة العمل" MANAGING OF LABORFORCE DEVERSITY "من أجل تحقيق الانسجام وعدالة المعاملة في مجال الحقوق وإحداث التمازج بين العمالة المحلية والعمالة الوافدة. (١)

#### الموارد البشرية المرنة:

يقصد بها المصادر التي تلبي حاجة المنظمات من الموارد البشرية للعمل لديها بشكل مؤقت PART-TIME حيث تعتبرها مصدراً بديلاً للموارد البشرية الدائمة FULL-TIME، وتلجأ المنظمات إلى الاستقطاب من هذا المصدر عندما تكون طبيعة عملها موسمية، أو لمواجهة عبء عمل طارئ ومفاجئ. يتصف هذا المصدر بسهولة استقطاب الموارد البشرية منه، وانخفاض تكلفة استخدامها وجذبها وترغيبها بشكل عام، فالموارد البشرية المؤقتة لا تتمتع بالمزايا الوظيفية التي تحصل عليها الموارد الدائمة، ولا تحتاج إلى جهود استقطابية كبيرة، لكن يتوجب على نشاط الاستقطاب أن يعترف عناوين هذه المصادر، وكيفية الاتصال بها، لتلبية حاجة العمل في المنظمة منها عند الضرورة، ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه المصادر:

(١) انظر تفصيلاً في:

SUSAN JACSON , DIVERSITY IN THE WORKPLACE, GUILFORD PUBLICATIONS, NEW YORK, 1992.

## ١ - مكاتب الاستخدام المؤقت :

تنظم هذه المكاتب عملها عن طريق تسجيل أسماء طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بهم، ثم تبدأ بالبحث عن فرص عمل مؤقتة لهم في المنظمات التي تتعامل معها، حيث تلبي حاجتها في شغل الوظائف الشاغرة لديها مؤقتاً، من هذه الأسماء المسجلة لديها. يتضح من ذلك أن القوى العاملة في هذه الحالة ليس لها الخيار (في الغالب) في إنتقاء العمل الذي تفضله، لأن التفضيل يحكمه حاجة المنظمات المتعاملة مع مكاتب الاستخدام هذه. وفي الواقع تعتمد المنظمات (وخاصة في الدول الرأسمالية) كثيراً على هذه المكاتب، وذلك بسبب أنها قد تحتاج إلى قوى عاملة مؤقتة عدة مرات في السنة، وبالتالي هذا الوضع لا يسمح لها بأن تنظم عمليات استقطاب متعددة، تتطلب منها وقتاً طويلاً، وتكاليف مرتفعة، وبالتالي تلجأ المنظمات إلى مثل هذه المكاتب لتلبية احتياجاتها المؤقتة من القوى العاملة.

## ٢ - العمل الحر في منظمات متعددة :

ويطلق عليه مصطلح **FREELANCE WORK** ويعتبر أحد أشكال العمل غير المتفرغ ومصدراً من مصادر الموارد البشرية المؤقتة، ويمثل نوعية من القوى العاملة التي لا تعمل في منظمة واحدة بل في عدة منظمات بأن واحد، حيث توزع فترة عملها اليومي على أكثر من منظمة، بشكل تعمل في كل منها لفترة زمنية محددة يومياً، ويكون عملها بموجب عقد عمل لفترات زمنية محددة، يوضح فيه ساعات العمل اليومية التي ستعمل فيها في كل منظمة.

### أساليب استقطاب الموارد البشرية

يستخدم نشاط الاستقطاب في المنظمات عادة أساليب استقطابية متعددة متعارف عليها، وهي ذات انتشار واسع، وسنعمد فيما يلي إلى شرح أهمها باختصار:

## أساليب الاستقطاب الخارجي :

### ١ - الاعلان الاستقطابي :

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة إما عن طريق طبع كراس صغير، أو إعداد مادة إعلانية، يتضمنان معلومات مختصرة وأساسية تتعلق

بالمنظمة وبالوظائف الشاغرة لديها، والميزات التي تقدمها للعاملين فيها (المعلومات التفصيلية تعطى عند زيادة الراغبين في العمل للمنشأة)، وبخصوص الإعلان فيمكن أن يتم بواسطة التلفزيون، أو الراديو، أو المجلات أو الصحف، أما الكراس فيمكن توزيعه على طلاب الكليات والمعاهد والمدارس إما عن طريق الاتصال المباشر بهم، أو يطلب من إدارة المعهد أو الكلية توزيعه على طلابها، أو الاتصال بمكاتب العمل، والنقابات المهنية وتزويدها بهذا الكراس لتوزعه على الراغبين في العمل.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم الإعلان والكراس بشكل جيد يثيران الاهتمام وأن يتضمنا معلومات أساسية هي ما يلي:

- اسم المنظمة وعنوانها.
- وصف عام للمنظمة وطبيعة العمل فيها.
- أسماء الوظائف الشاغرة.
- تعريف بالوظائف الشاغرة وإعطاء لمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها.
- مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب.. الخ).
- كيفية التقدم لطلب العمل في المنظمة.
- موعد تقديم طلبات التوظيف.
- موعد الاختبارات .
- راتب أو أجر الوظائف المعلن عنها .
- المزايا الإضافية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها.

وبشكل عام يتطلب الإعلان الاستقطابي في أي وسيلة إعلانية كانت مهارة جيدة، ولهذا السبب تلجأ المنظمات الى الطلب من شركات الإعلان تصميم وتنفيذ إعلانات مدروسة وجيدة، بدلاً من أن تقوم بنفسها بهذا العمل وتصرف المال والوقت في سبيل ذلك.

وفي هذا المقام نجد من الأهمية بمكان أن نتعرض بالشرح بشيء من الإيجاز لأهم وسائل الاعلان المعروفة، التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب، والتي هي ما يلي :

الراديو والتلفزيون: هما من أكثر وسائل الاتصال شيوعاً وأكثرها انتشاراً في دول العالم. فاعلان الاستقطاب عن طريق الراديو والتلفزيون بشكل خاص، تضمن المنظمة وصوله لأعداد كبيرة جداً من أفراد القوى العاملة الراغبة في العمل. إلا



أنه من ناحية أخرى يعتبر الإعلان فيهما ذو تكلفة مرتفعة جداً، فالدقيقة الاعلانية في التلفزيون تكلف المنظمة تكلفة ليست بالقليلة، لذلك تلجأ المنظمات للإعلان في الراديو والتلفزيون خاصة، عندما تأس من الوصول الى بعض النوعيات من القوى العاملة التي يوجد نقص فيها في سوق العمل.

**الصحف:** تعتبر الصحف من أكثر وسائل الاستقطاب الخارجي التقليدية استخداماً، فهي وسيلة سريعة لإيصال إعلان المنظمة الاستقطابي لعدد كبير من الموارد البشرية الذين تحتاجهم، وفي الوقت نفسه تعد وسيلة ذات تكلفة منخفضة نسبياً. وتتميز الصحف بأنها وسيلة استقطاب واسعة الانتشار، وتصلح لاستقطاب أنواع متعددة من القوى البشرية سواء بالنسبة للعمال المهرة، أو العمال غير المهرة، وحتى بالنسبة للوظائف الإدارية العليا، ووظائف البحث العلمي.. الخ.

**المجلات التجارية:** تتميز هذه الوسيلة بأنها تمكن المنظمات من توجيه جهودها الاستقطابية نحو فئة معينة من الموارد البشرية التي تحتاجها، وبالتالي تكون وسيلة الاتصال في هذه الحالة أكثر تحديداً عما هو عليه الحال في الصحف. وبشكل عام تعتبر المجلات التجارية وسيلة راقية للاستقطاب، وتناسب ترغيب الأفراد من ذوي التأهيل العلمي والخبرة العالية، حيث يمكن الورق الجيد المستخدم في طباعتها، من تنفيذ إعلانات جذابة. وبالرغم من مزايا هذه الوسيلة، إلا أنه يؤخذ عليها بأنها وسيلة بطيئة نوعاً ما في عملية الاتصال.

## ٢- الزيارات الميدانية :

يقصد بها قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية لأفراد القوى العاملة المتوقعة في مصادرها المتواجدة فيها. وتكون هذه الزيارات في الغالب للكليات، والمعاهد المتوسطة، والمدارس المهنية، حيث يتم خلالها مقابلة طلبتها عموماً، وطلبة السنة الأخيرة ما قبل التخرج بشكل خاص، وذلك باعطائهم نظرة حقيقية واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص، والقيم التي تؤمن بها والسائدة فيها، والتي على أساسها تتعامل مع أفراد القوى العاملة لديها. أضف الى ذلك تعتمد لجنة المقابلة إلى شرح المزايا الممنوحة للعاملين، والتعويضات التي تدفع لهم.

ولا بد من الإشارة الى أن نتائج الدراسات التي تمت حول مدى جدوى أسلوب الزيارات تشير إلى نتائج إيجابية جيدة، فطلاب الكليات والمعاهد والمدارس يشعرون براحة ويظهرون شعوراً إيجابياً تجاه مقابلات الاستقطاب، لأنها تترك الحرية لهم في طرح الأسئلة والاستفسارات التي يريدونها، ويتلقون عادة إجابات فورية عنها من قبل اللجنة التي تكون مستعدة لذلك مسبقاً.

### ٣- الاستقطاب التعارفي :

بموجب هذا الأسلوب يتم توظيف طلبة الجامعة المتميزين لدى المنظمة قبل تخرجهم منها وفترات زمنية في عطلات الصيف، وذلك بشكل مؤقت وبراتب محدد. فخلال فترة العمل المؤقتة في المنظمة، يكون الطالب المرشح للتوظيف قد تعرف على طبيعة العمل فيها، ومارس الحياة العملية، واستفاد مالياً خلال عطلات الصيف. بالمقابل تتمكن المنظمة من التعرف على امكانات الطالب، ومدى أهليته للعمل لديها بشكل دائم. إذا يمكن القول بأن الاستقطاب التعارفي يساعد الطرفين الطالب والمنظمة على اتخاذ قرار موضوعي حول عملية التعيين المستقبلية سواء من قبل الطالب أو المنظمة.

مصفوفة المصادر الخارجية وأساليب استقطابها:

وبصطلح عليها بـ: METHODS AND SOURCES MATRIX OF HR.

**RECRUITMENT** تلجأ المنظمات الكبيرة وخاصة التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة وتحتاج إلى موارد بشرية كثيرة ومتنوعة باستمرار لتغطية نشاطاتها الواسعة، إلى استخدام هذه المصفوفة كأداة مساعدة للنشاط الاستقطابي فيها، من أجل اختيار المصدر والأسلوب المناسب لاستقطاب حاجتها من الموارد البشرية. والمصفوفة هذه هي عبارة عن جدول يوضح مصادر الموارد البشرية المحتملة وأساليب الاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب منها، حيث يكون بإمكان المنظمة تحديد واختيار المصدر المناسب ووسيلة الاستقطاب الملائمة له، وفق الظروف والمعطيات المحيطة بعملية الاستقطاب بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. هذا من جهة، ومن جهة ثانية وفق نوعية الموارد البشرية التي سيجري استقطابها والتي تحتاجها المنظمة. وفيما يلي نعرض نموذجاً عن هذه المصفوفة:

## شكل رقم (٢٨)

### مصفوفة المصادر الخارجية وأساليب استقطابها

أساليب الاستقطاب						
الاتصال الشخصي	اعلان في المجلات العلمية	اعلان بالانترنت	الزيارات الميدانية والمقابلات	الاعلان بالراديو	الاعلان بالتلفزيون	مصادر الموارد البشرية
x		x	x		x	الجامعات
x				x		المعاهد المتوسطة
	x		x	x		المدارس المهنية
		x			x	أسواق العمل الخارجية
	x			x		الباحثون عن فرص للعمل
x			x			الاستقطاب التعارفي

فاذا كانت على سبيل المثال المنظمة المستقطبة جامعة، ولديها حاجة لأعضاء هيئة تدريس من تخصص نادر ومرتبة علمية أستاذ، في مثل هذه الحالة يكون المصدر المناسب أسواق العمل الخارجية والجامعات الأخرى، ووسيلة الاستقطاب الأفضل بالنسبة لسوق العمل الخارجي، هو الاعلان عن طريق الانترنت، والفضائيات التلفزيونية. أما بالنسبة لمصدر الجامعات الأخرى فالوسيلة الأفضل هي الاعلان عن طريق التلفزيون والاتصال الشخصي.

### أساليب الاستقطاب الداخلي :

نعرض فيما يلي أساليب الاستقطاب التي تستخدم في حالة اعتماد المنظمة على تلبية حاجتها من الموارد البشرية من المصدر الداخلي، وهو الكفاءات البشرية التي تعمل لديها حالياً.

#### ١- الاعلان الداخلي :

ويصطلح عليه بـ JOB POSTING ، وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المنظمة، سواء في لوحات الاعلان، أو عن طريق منشور يوزع على

(١) ROBERT J. CARCIA, "JOB POSTING FOR PROFESSIONAL STAFF" PERSONNEL JOURNAL, MARCH, 1981, PP. 189-192.

العاملين، أو في مجلة المنظمة في حالة وجودها.. الخ، حيث يوضح الاعلان حاجة المنظمة لموارد بشرية لشغل وظائف خالية لديها، ومشيراً الى مسميات هذه الوظائف والمزايا المعطاة لها، ومستواها الإداري، ومتطلبات التقدم اليها .. الخ. إذا يمكن القول أن الاعلان الداخلي، هو عبارة عن دعوة عامة ومفتوحة لكافة العاملين في المنظمة، للتقدم وطلب للتوظيف عن رغبة من أجل شغل الوظائف الخالية لديها والمعلن عنها.

يتميز هذا الأسلوب، بأنه يحقق المساواة بين كافة العاملين في المنظمة، حيث يعطي فرصة للجميع للتقدم للوظائف الخالية. أضف الى ذلك أنه يوفر الفرصة امام العاملين لاختيار الوظائف أو الأعمال التي تناسبهم أكثر. وتوضع الاعلانات عادة في أماكن بارزة داخل أبنية المنظمات، وخاصة المرافق العامة كالكتيريا، ليكون متاحاً لجميع العاملين في المنظمة الاطلاع عليه.

## ٢- التوصيات الإشرافية :

يطلق على هذا الأسلوب مصطلح SUPERVISORY RECOMMENDATIONS وبموجبه يطلب من المشرفين والرؤساء المباشرين ان يبحثوا عن أفراد من مرؤوسيههم تتوفر فيهم الموصفات المطلوبة للتعيين في الوظائف الخالية، وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب للتوظيف فيها، فالمشرفون والرؤساء يكون لديهم في العادة معلومات وافية جيدة عن الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم، ويكون بإمكانهم تحديد الأفضل والأصلح منها.

## العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب

تعتمد فاعلية الاستقطاب على قيام المنظمة بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب الموارد البشرية وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها، وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها، لانتقاء أفضل القوى العاملة المناسبة. وسنعمد فيما يلي إلى شرح مجموعة من هذه العوامل ذات العلاقة بالموضوع الذي نحن بصدد الآن:

### جعل المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه:

لنتساءل: متى يحدث الاستقطاب والجذب والترغيب لدى المستهدفين بعملية الاستقطاب؟ يحدث ذلك عندما تكون بيئة ومناخ العمل المادي والاجتماعي في

المنظمة وما تقدمه من مزايا وظيفية تتوافق مع توقعات من يراود استقطابه، فعند حدوث هذا التوافق يحدث الجذب والاستقطاب، وكلما زادت درجة هذا التوافق زادت رغبة المستهدفين بالاستقطاب في طلب العمل لدى المنظمة المستقطبة. من هذا المنطلق نجد من الأهمية بمكان وقبل القيام بأية عملية استقطابية، وكجزء من استراتيجية المنظمة، أن تجعل من نفسها مكاناً مرغوباً للعمل فيه، وذلك عن طريق القيام بعملية إصلاح وتحسين لظروف العمل المادية والاجتماعية، وإزالة المعوقات، وحل المشاكل التي تحول دون تحقيق الرغبة لدى الموارد البشرية المراد استقطابها. بهذا الشكل نجعل النشاط الاستقطابي يقوم على أرضية صلبة، تساعد على تحقيق هدفه بسهولة ويسر وبأقل تكلفة، فالمنظمة التي تعاني من مناخ عمل غير جيد، ستلاقي صعوبات كثيرة في استقطاب حاجتها من الموارد البشرية وبشكل خاص النادرة منها. وعليه يمكننا القول بأن نجاح الاستقطاب يعتمد على سمعة المنظمة وثقافتها التنظيمية وأسلوب تعاملها مع الموارد البشرية التي تعمل لديها. ونعرض فيما يلي وعلى سبيل المثال مجموعة من العوامل التي تجعل من مكان العمل مرغوباً فيه:

- معاملة إنسانية يحترم بموجبها العنصر البشري في العمل وتحقيق طموحاته المعنوية.
- إشراف غير لصيق يمارس العاملون من خلاله رقابة ذاتية.
- مشاركة في اتخاذ القرارات.
- حرية التعبير عن الرأي.
- جعل طبيعة الأعمال متنوعة، وذات أهمية، تثير اهتمام الأفراد، وتعمل على تنمية وتوسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.
- السعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين، وتوفير فرص النمو والتقدم أمامهم.
- ضمان استمرارية العمل للعاملين وعدم تهديدهم بالفصل والتسريح.

### الرسالة الاستقطابية :

تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى إدراك المستقطبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم وفهمها، ذلك لأنها تشتمل على المعلومات التي يحتاجها المستقطبون عن طبيعة العمل في المنظمة، والوظائف المطلوب العمل فيها، ومزاياها الوظيفية.. الخ، وتسمى هذه الرسالة بالنظرة المسبقة عن العمل، التي يجب أن تكون واضحة ومركزة ووافية بشكل تعبر عما تريد المنظمة قوله للمستهدفين بالاستقطاب بدقة

وموضوعية وصدق وغير مبالغه، وذلك في مسعى لتعزيز ثقتهم بها. إن الرسالة الاستقطابية أو النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل إضافة الى الثقة التي تولدها، فهي تساعد المستقطبين على أن يقارنوا واقع المنظمة والوظيفة التي سينتقدمون للعمل فيها مع إمكاناتهم وظروفهم، فيساعدهم ذلك على تحديد مدى مناسبة العمل لهم، ففي ضوء هذه المعلومات الموضوعية والدقيقة يمكنهم إتخاذ القرار الصائب حيال تقدمهم وطلب التوظيف. أضف الى ذلك أنهم عندما يعينون، لا يفاجئ أحد منهم بأية سلبية بعد تعيينه، فكل شيء معروف وواضح لهم بشكل مسبق، وتبرز أهمية ذلك بشكل خاص عند استقطاب الكفاءات البشرية النادرة. لذلك نؤكد على أن تشتمل الرسالة الاستقطابية على إجابيات وسلبيات العمل في المنظمة بشكل عام، والوظائف المطلوب العمل فيها بشكل خاص، لأن من يستقطب ويجد بعد تعيينه في المنظمة أن ما جاء من أجله غير موجود أو مبالغ فيه، ستحدث في نفسه ردة فعل سلبية، ويشعر بأنه قد مورس عليه عملية غش، فيتولد لديه شعورا عذائيا نحو المنظمة، وترك العمل فيها في أقرب فرصة سانحة، وهذا الأمر دعاية سيئة لها، ويرفع من معدل دوران العمل فيها، ويكلفها عمليات استقطاب واختيار ثانية لتعويض من ترك العمل.

#### التوافق مع إستراتيجية المنظمة:

تتجه المنظمات المعاصرة اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي أوجدها تحرير التجارة الدولية، إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تحقيق الرضى والسعادة لدى المستهلك لضمان البقاء، حيث تؤكد هذه المنهجية المعاصرة على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك هو العنصر البشري في العمل. من هذا المنطلق يتوجب على نشاط الاستقطاب أن يسعى جاهدا إلى خلق الرغبة لدى الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل التوظيف لدى المنظمة، بشكل تكون قادرة على خدمة عمليات التحسين التي تقوم بها وخدمة زبائنهم، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد اليوم وإلى حد كبير على الموارد البشرية الفعالة القادرة على تلبية احتياجات العمل في المنظمات وفق حاجات ورغبات الزبائن.

### استراتيجية شركة نويوتا في استقطاب الموارد البشرية

تشتمل استراتيجية الاستقطاب في شركة نويوتا على الأبعاد التالية:

- \* ربط أهداف واحتياجات الموارد البشرية باستراتيجية الشركة، وجعلها جزءاً منها يتوجب العمل على تحقيقه.
- \* النظر إلى العنصر البشري في العمل على أنه أهم عناصر الإنتاج وأعلى ما تملكه الشركة من موارد، وهو الذي يجب أن يأخذ الاهتمام والرعاية الأولى فيها.
- \* أن يكون لدى إدارة الشركة حساسية عالية تجاه مشاعر الموارد البشرية في مكان العمل.
- \* مراعاة خصائص الموارد البشرية المستهدفة بعملية الاستقطاب وظروفها، لتكون المحفزات والمغريات المقدمة لها متوافقة مع هذه الخصائص والظروف.
- \* استقصاء حاجات وطموحات الموارد البشرية التي تعمل في الشركة حالياً، والمراد استقطابها، لمعرفة وضع السبل المناسبة لتلبيتها، وأن تكون هذه الاستقصاءات عملية مستمرة.





## الفصل التاسع

### اختيار الموارد البشرية وبعده المعاصر

#### محتوى الفصل

- الاختيار والتعيين من منظور إستراتيجي.
- مداخل تصميم عملية الاختيار والتعيين.
- منهجية الاختيار والتعيين العلمية.
- تقييم عملية الاختيار والتعيين.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- هل تغيرت أسس ومفاهيم اختيار وتعيين الموارد البشرية في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق؟
- ما هو الدور الذي يلعبه الاختيار والتعيين في تكوين قوة العمل في المنظمات؟
- هل يمكن تحقيق الموضوعية والعدالة بدرجة عالية في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية؟
- ما هي طبيعة منهجية الاختيار والتعيين العلمية؟
- هل يمكن تقييم عملية الاختيار والتعيين، وإذا كان ذلك ممكناً فهل التقييم ضرورياً؟ ولماذا؟ وما هي معايير التقييم المناسبة؟



## الاختيار والتعيين من منظور استراتيجي

يشتمل البعد الاستراتيجي المعاصر لعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على مفاهيم جديدة ومتطورة، تناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال وإدارتها والاقتصاد العالمي الجديد، التي ظهرت في أواخر القرن الماضي ومطلع القرن الحالي، هذه المفاهيم سنأتي على شرحها وتوضيحها في هذا الفصل.

### الاختيار والتعيين عملية نظامية ذات أبعاد استراتيجية :

الاختيار والتعيين عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توفرها في من يتم انتقائه. ويجري تحديد هذه المواصفات التي تدعى بمعايير الاختيار، من خلال تحليل وتوصيف الوظائف. وعملية الاختيار والتعيين ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن تنبؤ مستقبلي يتعلق بتحديد مدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف من حيث أدائهم وسلوكهم بأن واحد في وظائف متعددة (وليس في وظيفة واحدة)، التي من المحتمل أن يشغلوها في المنظمة حاضراً ومستقبلاً، وذلك لتحقيق فاعلية الأداء التنظيمي وإنجاز أهداف استراتيجية المنظمة ورسالتها التي تطمح في الوصول إليها في المستقبل البعيد.

إذا يمكن القول بأن عملية الاختيار والتعيين في المنظمات قاطبة، ذات هدف استراتيجي يتمثل في إنتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً، تماشياً مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد.

من خلال التوضيح السابق بإمكاننا استنباط عدد من الأبعاد الاستراتيجية لعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية، التي يشكل مجموعها مفاهيم أساسية وحديثة معاصرة لهذه العملية، وفيما يلي هذه الأبعاد:

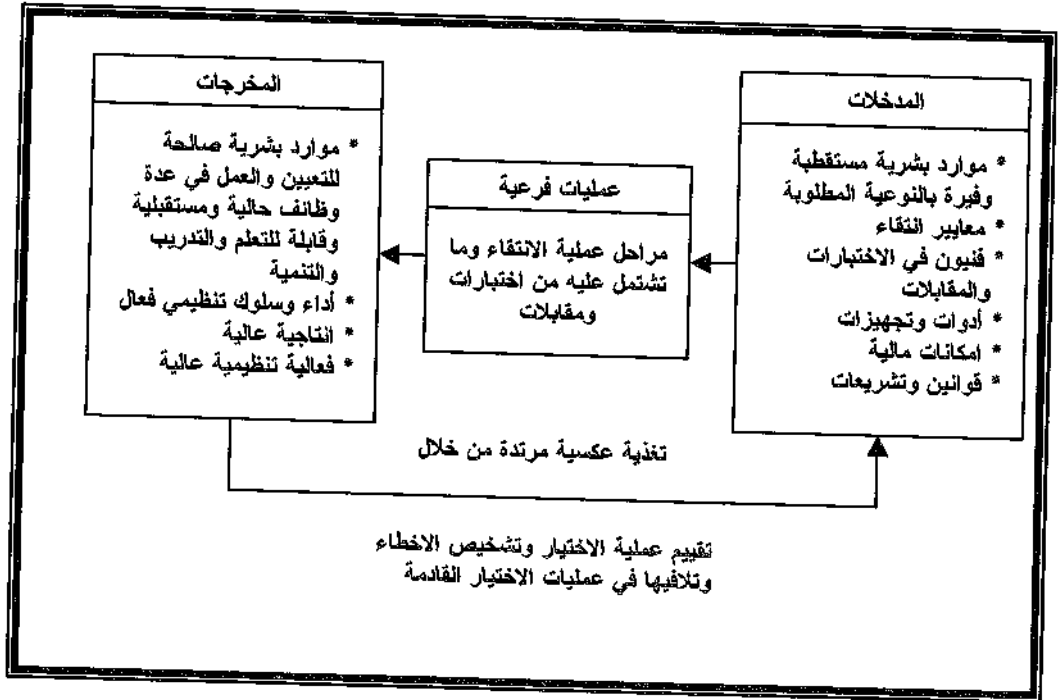
## ١- الاختيار والتعيين كعملية متكاملة :

يوصف اختيار وتعيين الموارد البشرية بأنه عملية PROCESS تتكون من مراحل أو إجراءات متعددة متسلسلة ومتلاحقة، تهدف جميعها إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظيف، وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية، للتأكد من توفرها فيه، والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعيين. يمكن القول إذاً بأن عملية الاختيار بمجملها ما هي في الواقع إلا عبارة عن عملية غربلة المتقدمين لانتقاء أفضلهم للتعيين، أي قبول من تتوفر فيه المواصفات أكثر من غيره، واستبعاد من لا تتوفر فيه. ويتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار في المتقدمين للتوظيف، عن طريق استخدام مجموعة من الاختبارات والمقابلات والتقنيات، التي توضح وتحدد من يصلح للتعيين ومن لا يصلح ليجري استبعاده. في ضوء ما تقدم نؤكد على مدى أهمية وموضوعية ووفرة المعلومات التي تجمع عن المتقدمين، لأن على أساسها يجري التقييم والحكم على صلاحية التعيين، كما نؤكد على موضوعية ووضوح معايير الانتقاء التي على أساسها تتحدد هذه الصلاحية.

## ٢- الاختيار والتعيين عملية نظامية :

يقصد بالنظمية أن عملية الانتقاء هي نظام يتكون من عناصر أربعة أساسية هي: المدخلات، والعمليات الفرعية، والمخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وفيما يلي شكل توضيحي يبين آلية هذا النظام ومكونات عناصره :

## شكل رقم (٢٩) الاختيار والتعيين عملية نظامية



### ٣- تكلفة عملية الاختيار والتعيين استثمار مستقبلي :

يُنظر في الوقت الحاضر إلى تكلفة عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد كبير وليست نفقة بدون عائد شريطة تنفيذها بشكل علمي وموضوعي وعادل، وبافتراض أن العملية انتقلت من الموارد البشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية. ويتمثل هذا العائد بفوائد متعددة أهمها ما يلي:

\* الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل عالي المستوى، وأخطاؤها قليلة، وهدرها للمواد والتجهيزات قليل، وهذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

\* الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية يكون بإمكانها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي، وتقديم منتج ذي جودة عالية يحقق الرضا لدى زبائنهم، مما يحقق حصة أكبر في السوق، ويساعدها على إنجاز أهداف استراتيجيتها وضمان بقائها.

\* إنتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من إنسجامها وتطبيقها لثقافة المنظمة التنظيمية، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية.

\* الاختيار الجيد والسليم يوفر للمنظمة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام فيما بينها، بحيث يسود المنظمة مع مرور الزمن جو من التفاهم والتعاون وروح الفريق.

\* الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولي وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة وذات تكلفة قليلة نسبياً.

#### ٤- كسر قاعدة الرجل المناسب في العمل الواحد المناسب :

تقوم عملية الاختيار والتعيين من منطلق بعدها الاستراتيجي المعاصر، على تحديد المواصفات والشروط التي يجب توفرها في من سوف يعين في المنظمة، ليس ليشغل وظيفة واحدة فحسب، بل ليعمل في عدة وظائف (أو يمارسها مهام عدة) حالياً ومستقبلياً، وهذا يعد كسراً لقاعدة الرجل المناسب في عمل مناسب واحد وثابت فقط تحقيقاً لمبدأ التخصص الضيق. إن الاختيار الآن يتم على أساس وضع مواصفات متنوعة وعريضة تسمح بانتقاء موارد بشرية لديها تنوع في قدراتها ومهاراتها أي تخصصها واسع، ليؤهلها للعمل في وظائف متعددة داخل المنظمة حاضراً ومستقبلاً، فتمط تنفيذ الأعمال في المنظمة المعاصرة اليوم، يقوم على أسلوب عمل الفريق، الذي يتطلب من الفرد ممارسة عدة مهام وأعمال داخل الفريق والمنظمة عموماً، فإذا لم تتوفر لديه تنوع في القدرات والمهارات لن يتمكن من العمل ضمن الفريق، وهو غير مرغوب فيه.

#### ٥- رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية معيار أساسي في الاختيار :

تتم عملية الاختيار وفق بعدها الاستراتيجي المعاصر، في ظل معايير إنتقاء موارد بشرية تمتلك المواصفات التي تتسجم مع رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية واستراتيجيتها المستقبلية، أي أن عملية الاختيار تركز ليس على الحاضر، بل على المستقبل البعيد، فاختيار موارد بشرية يتوفر فيها هذه المواصفات، يحقق لها التكيف والتعايش السريع والسهل مع زملائها الذين يعملون حاضراً ومستقبلاً في المنظمة.

## ٦- مسؤولية الاختيار والتعيين مسؤولية مشتركة :

نظراً لحساسية اختيار الموارد البشرية الذي تؤكد أهمية العنصر البشري في العمل أحد أهم عناصر الانتاج على الإطلاق، لم تعد إدارة الموارد البشرية تنفرد في انتقاء هذه الموارد، فالتوجه الآن يؤكد على ضرورة مشاركة الوحدات الادارية المعنية التي سوف يعين فيها الأفراد الذين سيجري انتقاءهم، حيث تتحدد مشاركتهم في وضع معايير الانتقاء والمفاضلة بين المتقدمين للتوظيف، وفي تنفيذ المقابلات معهم، وتقييمهم، وإصدار الحكم النهائي حول مدى صلاحيتهم للتعيين في وحداتهم الادارية. ففي ظل هذه المشاركة نضمن عدالة وموضوعية أكبر في عملية الاختيار، كما نضمن أن من تم اختياره يتوافق مع متطلبات العمل الفعلية في المنظمة حاضراً ومستقبلاً.

## الاختيار والتعيين ركن أساسي في استراتيجية تكوين الموارد البشرية :

تتألف عملية تكوين الموارد البشرية STAFFING في المنظمات من وظائف أساسية، يشكل مجموعها الجزء الأكبر من استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها، التي توضع عادة (كما أشرنا سابقاً) في ظل وخدمة تحقيق استراتيجيات هذه المنظمات. وتتشكل عملية التكوين هذه من وظائف أو أنشطة متسلسلة متكاملة تؤديها إدارة الموارد البشرية في سبيل الوصول إلى عنصر بشري كفؤ، يخدم أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية، وهذه الوظائف هي: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل الأولي، تقييم الأداء. يتضح من ذلك أن الاختيار والتعيين يلعب دوراً أساسياً في عملية تكوين الموارد البشرية، فتربطه علاقة تكاملية تسلسلية مع عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية السابقة واللاحقة له، وفيما يلي توضيح لهذه العلاقة:

لا تبدأ عملية الاختيار والتعيين إلا بعد تنفيذ نشاط أو وظيفة تصميم وتحليل الوظائف، الذي يوفر لها المواصفات التي على أساسها ستتم عملية انتقاء الأفراد المتقدمين بطلب التوظيف، أي أنه يوفر له معايير هذا الاختيار. بعد ذلك يأتي تنفيذ وظيفة أو نشاط تخطيط الموارد البشرية، الذي يحدد للاختيار عدد ونوعية هذه الموارد التي يحتاجها حجم العمل في المنظمة في الحاضر والمستقبل، والتي يتوجب عليه توفيرها وفق المطلوب وفي الزمن المحدد. بعد ذلك يبدأ نشاط الاستقطاب دوره بأن يستقطب للاختيار أعداداً كافية من الموارد البشرية، التي حددها تخطيط هذه الموارد، لانتقاء أفضل المؤهلين منها الذين يصلحون للتعيين، وفق المواصفات التي حددها تصميم وتحليل العمل. يفهم من ذلك بأن هناك ثلاث

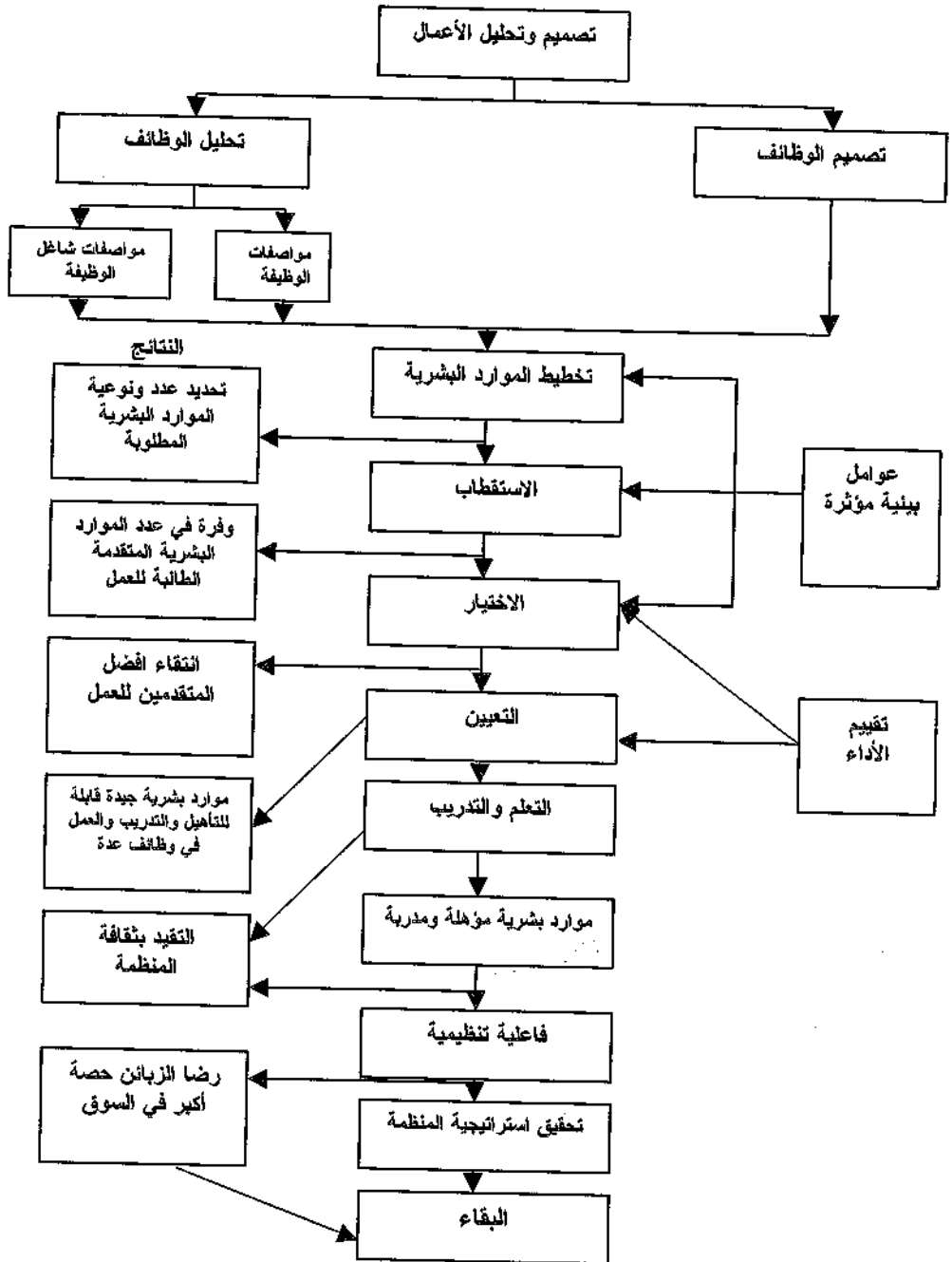
وظائف أو نشاطات لإدارة الموارد البشرية يجب القيام بها قبل البدء بالاختيار وهي، تصميم وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب.

أما بالنسبة للوظائف أو الأنشطة البعدية التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية أدائها بعد الاختيار فهي: تقييم الأداء الذي توضح نتائجه مستوى كفاءة الأفراد الذين جرى تعيينهم بعد انقضاء فترة زمنية، هذه النتائج إذا كانت إيجابية دل ذلك على أن الاختيار والتعيين كان جيداً وسليماً، والعكس من ذلك صحيح. أما الوظيفة الثانية التي تنفذ بعد الانتهاء من الاختيار والتعيين، فهي وظيفة أو نشاط التعلم والتدريب ومن ثم التنمية، والفرد الذي ينتقى بشكل جيد سيكون تعليمه وتدريبه بعد التعيين وفي المستقبل، سهلاً وقليل التكلفة.

نخلص بالقول مما سبق بأن عملية تكوين الموارد البشرية التي يعتبر الاختيار والتعيين جزءاً مهماً فيها، عملية مكونة من أنشطة أو وظائف متكاملة مع بعضها بعضاً، يتوسطها الاختيار، الذي تسبقه وظائف تمهيدية له، وتنفذ وظائف أخرى بعده لكي تتم عمله. وفيما يلي نعرض شكلاً توضيحياً لذلك :



شكل رقم (٣٠)  
مراحل تكوين الموارد البشرية



## الفروض التي يقوم عليها الاختيار والتعيين :

تقوم عملية الاختيار والتعيين على عدد من الفروض الأساسية التي تشكل دعائم يرتكز عليها تنفيذها، وسنعمد فيما يلي إلى استعراض أهم هذه الفروض:

\* الاختيار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها، الذي يضع خطة هذه الموارد موضع التنفيذ، أي أن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية بالكم المطلوب، والنوعية المطلوبة، وحسب التوقيت المحدد، وفق ما تضمنته هذه الخطة التي توصل إليها تخطيط الموارد البشرية.

\* تقوم عملية الاختيار والتعيين على فرض أساسي هو، أنها بمثابة غربلة للمتقدمين لطلب التوظيف، وهذا يعني استبعاد ورفض كل متقدم لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة التي تدعى بمعايير الاختيار.

\* تستخدم عملية الغربلة مجموعة من المعايير، التي على أساسها يتم استبعاد وقبول المتقدمين، وتستمد هذه المعايير من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، التي تبين المواصفات والشروط المطلوب توفرها في من سوف يتم تعيينه.

\* تتوقف فاعلية الاختيار عن طريقة الغربلة، على مدى وفرة المعلومات المجموعة عن المتقدمين لطلب التوظيف، فالمعلومات تعطي فكرة واضحة عن قدرات ومهارات وشخصية هؤلاء المتقدمين، مما يسهل من عملية الانتقاء ودقة نتائجها.

\* يتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار لدى طالبي العمل، عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها عنهم، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات والأدوات، حيث تنتهي عملية المقارنة والتأكد، إلى الحكم على مدى صلاحية طالب العمل للتعيين أم لا. لذلك نؤكد على مدى أهمية موضوعية معايير الاختيار ودقتها، ومدى صحة المعلومات التي تجمع عن طالبي العمل.

\* تقوم عملية الاختيار والتعيين على أساس وجود فروقات فردية بين المتقدمين لطلب التوظيف من حيث قدراتهم ومهاراتهم وأنماطهم السلوكية، هذه الفروقات تستوجب من هذه العملية المفاضلة بينهم وانتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

\* تقوم عملية الاختيار والتعيين على فرضية التنبؤ بمدى صلاحية وأهلية طالبي العمل للتعيين، فمن ينجح في الانتقاء فهناك احتمالية أو درجة عالية من التوقع بأنه سينجح في العمل أو الوظائف التي سيعمل فيها في المنظمة بعد تعيينه فيها.

يفهم من ذلك بأن انتقاء طالب العمل وتعيينه يعد مؤشراً للتنبؤ لنجاحه في العمل الذي جرى تعيينه فيه، ولا يعد الاختيار نهائياً، إلا بعد مضي فترة زمنية على تسلمه لعمله، حيث بعد مضي هذه الفترة، يجري تقييم أدائه ومدى نجاحه في عمله. فعلى ضوء نتائج التقييم، إما أن يثبت في عمله وهنا تكون عملية إختياره ناجحة، أو لا يثبت بسبب عدم نجاحه في العمل وهنا يكون إختياره غير ناجح، ويتطلب الأمر إعادة النظر في عملية الإختيار وإجراءاتها لمعرفة السبب.

\* قرار الاختيار والتعيين قرار إستراتيجي هام، ونتائجه سواء من الناحية الإيجابية أم السلبية تدوم لوقت طويل، ولنكون ايجابية أكثر ما يمكن يجب:

- توخي الدقة، والعدالة، والموضوعية في عملية الاختيار والتعيين، لأن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية مواردها البشرية.

- أن تتصف معايير الاختيار بالوضوح، والسهولة في تقييم مدى توفرها في المتقدمين لطلب العمل، وأن تكون أساسية أي يتوقف النجاح في أداء العمل الحالي والمستقبلي على مدى توفرها في طالب التوظف، وأن يتم وضعها في ظل نتائج تحليل وتوصيف الأعمال أو الوظائف.

\* يجب أن نضع في اعتبارنا أن عملية الاختيار والتعيين وما تشتمل عليه من مراحل وإجراءات وقرارات تعتمد وإلى حد لا بأس به على الرأي والحكم الشخصي في اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، وبالتالي يجب أن نتوقع وجود قدر ما من اللاموضوعية في هذه القرارات طالما يلعب الرأي الشخصي دوراً في اتخاذها، لذلك يتوجب وقدر المستطاع الحد من اللاموضوعية هذه.

### الأهمية الاستراتيجية للاختيار والتعيين :

تشكل عملية انتقاء الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات كما وصفها "بيتر دركر PETER DRUCKER" جزءاً من استراتيجية المنظمة المستقبلية، فهي ذات أهمية وحساسية كبيرتين، لأن الانتقاء السليم الجيد لهذه الموارد، يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة العمل فيها قاطبة، فإنتاجيتها وفعالية أدائها التنظيمي يتوقفان وإلى حد كبير عليها، ذلك لأن العنصر البشري يمثل الآن (كما أشرنا في السابق) أهم عناصر العمل والإنتاج على الإطلاق، فإذا لم تتجح منظمة ما في اختيار مواردها البشرية، فسيكون مآلها الإخفاق ولن تعيش طويلاً، فتنفيذ الخطط وتحقيق أهدافها بنجاح كما أشار "دركر" يعتمد أساساً على موارد بشرية تمتلك القدرات والمهارات الجيدة، التي تمكنها من الأداء الجيد والفعال، فإذا لم تكن هذه الموارد كذلك، فالفشل حتمي في هذه الحالة، حتى لو كانت التكنولوجيا المستخدمة

في المنظمة في أعلى مستوياتها، واستراتيجيتها محكمة، والتنبؤات سليمة، لأن كل هذه الجوانب التنظيمية، لن تؤدي ثمارها إلا بتوفر موارد بشرية جيدة من خلال منهجية علمية رصينة للاختيار والتعيين.<sup>(١)</sup>

إن ما جاء به هذا المفكر الإداري الشهير هو صلب الحقيقة والواقع، فالـيابان وكوريا الجنوبية وما وصلنا إليه الآن من تطور صناعي وخدمي وفتح أسواق عالمية جديدة لمنتجاتها وما تتمتعان به من جودة، ما هو في الواقع الا ثمار مشتركة لموارد بشرية جيدة مؤهلة ومدرّبة تستخدم تكنولوجيا حديثة ومتطورة، أي تكامل ممتاز بين المورد البشري والمورد المادي التقني. فالاختيار غير السليم كما جاء عن "دركر" هو فشل مستقبلي أكيد للمنظمة، فاختيار غير جيد لطيارين في شركة طيران ما على سبيل المثال، سيكلفها ملايين الدولارات نتيجة ما يسببونه من كوارث طيران يذهب ضحيتها مئات البشر، الى جانب تضرر سمعة الشركة وعدم إقدام المسافرين على السفر بطائراتها، وهذا دون أي شك فشل حتمي مستقبلي لمثل هذه الشركة وأية شركة أخرى مهما كان نوع وطبيعة عملها. لقد أصبح متفق عليه الآن، أن الفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة يتوقفان على أداء مواردها البشرية، التي إذا ما أحسن اختيارها، ضمنت المنظمة أداء متميزاً في كل شيء، جودة منتج، أخطاء قليلة، تكاليف تدريب منخفضة.. الخ، وفي النهاية رضا الزبائن وضمن البقاء والاستمرار في العمل والسوق.

## مسائل جوهرية وحساسة في الاختيار والتعيين :

### ١- الموضوعية وعدم التحيز :

الموضوعية هي شعار نجاح أية عملية اختيار للموارد البشرية، فأى تحيز وأيا كان نوعه، يعني انتقاء عنصر بشري غير مؤهل وغير صالح للتعيين، ودخول جسم غريب للمنظمة يؤثر سلباً في أدائها على مر الزمن، وقد تحدثنا عن الجوانب السلبية المصاحبة لموارد بشرية غير جيدة سابقاً ولا داعي لتكرارها هنا ثانية. وفي تصور العديد من المختصين في هذا المجال، أنه إذا صاحب عملية الاختيار التحيز، فالأفضل الاعتماد على الانتقاء العشوائي من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، لأنه على الأقل يضمن لنا احصائياً احتمال أن ٥٠% ممن تم اختيارهم بشكل عشوائي هم جيّدون بدون صرف المال والوقت والجهد في عملية اختيار يشوبها التحيز. لذلك نؤكد على ضرورة توخي الموضوعية في عملية

(١) نقلاً عن فصل اختيار الموارد البشرية من كتاب:

JOHNE BROTON, JEFFERY GOLD, HRM THEORY AND PRACTICE, OP.CIT.

الاختيار والتعيين في كافة مراحلها (التي سوف نأتي على شرحها لاحقاً)، وبشكل خاص اختيار القائمين على تنفيذها ممن يتمتعون بالسمعة الحسنة.

## ٢- عدم السرعة :

لا شك أن السرعة في تنفيذ عملية إنتقاء الموارد البشرية سيكون على حساب دقة الاختيار، فلنتصور مثلاً أنه طلب من إدارة الموارد البشرية في منظمة صناعية ما توفير مهندس كهربائي خلال يومين بدلاً من المهندس الذي استقال فجأة وترك العمل فيها. بالطبع هذا غير معقول، فكيف سيتم استقطاب عدد من المهندسين وانتقاء واحداً منهم للتعيين بدلاً من المستقل وخلال يومين. إن السرعة في عملية الاختيار تمارس ضغطاً وتأثيراً سلبياً في دقة انتقاء الموارد البشرية، ونرى أن الحل لمعالجة هذه المسألة الطارئة وما شابهها، هو تكليف زملاء هذا المهندس المستقل لأداء عمله، ريثما يتم توفير البديل له. أما إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم والمستقل هو المهندس الوحيد الموجود فيها، يمكن في هذه الحالة أن تلجأ إلى خبرة متخصصة خارجية لتغطية عمل المهندس لفترة زمنية وجيزة لقاء أجر معين، ريثما يتم توفير البديل المناسب. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن أنظمة المعلومات المحوسبة في المنظمات الحديثة تخدم سرعة توفر البديل، حيث من خلال تخزين طلبات التوظيف السابقة في هذه الأنظمة والتي لم تكن بحاجة إليها، أن تعود إليها بسرعة وتتصل بأصحابها، وتستقطبهم وتتقي المهندس المناسب.

## ٣- توحيد إجراءات الاختيار والتعيين :

تحقيق لشعار العدالة والموضوعية في عملية إنتقاء المتقدمين لطلب التوظيف، لا بد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار، فكل المتقدمين يخضعون إلى نفس المراحل والإجراءات، مع مراعاة توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها. فعلى سبيل المثال يجب أن يخضع جميع المستقلين لفحص المقابلة، لكن مدة هذه المقابلة تختلف من نوعية موارد بشرية لأخرى حسب طبيعة الوظائف التي ستعين فيها، فمدة ربع ساعة مثلاً تكفي على سبيل المثال لمقابلة فرد من أجل التعيين في وظيفة سكرتير، في حين أن هذه المدة قد لا تكفي لمقابلة شخص يحمل مؤهل علمي دكتوراه يريد التعيين في عضوية هيئة تدريس في إحدى الجامعات. بناء عليه يمكن القول بأن النمطية والتوحيد في إجراءات الاختيار والتعيين مطلب ضروري في تنفيذ عملية الاختيار، شريطة توفير قدر من المرونة في تطبيقها حسب ما تقتضيه الحاجة والظروف.

#### ٤- وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف :

إن وفرة المستقطبين الذين يتقدمون بطلب توظيف للمنظمة APPLICATION POOL مسألة هامة تلعب دوراً مؤثراً في نجاح عملية الاختيار، لأن الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار، الأمر الذي يمكنها من إنتقاء المتقدمين وفق معايير صعبة، تنتهي باختيار موارد بشرية ذات مستوى عالي من التأهيل والإمكانات، والعكس من ذلك صحيح. فإذا كان عدد الوظائف الخالية (١٠) وظائف مثلاً وكان عدد المتقدمين (١٢) فرداً سوف لن تكون عملية الانتقاء بمستوى من الجودة كما لو كان عدد المستقطبين (٥٠) فرداً، فعندما يكون عدد المتقدمين قليلاً، ستضطر عملية الاختيار إلى استخدام معايير انتقاء سهلة. وتبرز هذه الحالة بشكل خاص، في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات من الموارد البشرية في سوق العمل. يتضح من ذلك أن وفرة المستقطبين تمكن من انتقاء موارد بشرية أفضل، وتدعى هذه الوفرة بمصطلح SELECTION RATIO التي تقاس عن طريق :

عدد الأفراد المراد تعيينهم في وظيفة معينة

عدد المستقطبين الاجمالي المتقدمين للتوظيف في وظيفة معينة

فوفق ما أوضحناه نجد أنه كلما زاد عدد المستقطبين إلى عدد المراد تعيينهم كان الاختيار أفضل والعكس من ذلك صحيح.

#### مداخل تصميم عملية الاختيار والتعيين

يشير مصطلح مداخل التصميم إلى النهج العام الذي سيتبع في تصميم مضمون مراحل عملية الاختيار والتعيين وأسلوب تنفيذها، من أجل الوصول إلى موارد بشرية جيدة وصالحة للتعيين، وسنعرض في الصفحات القادمة المداخل المعروفة في مجال هذا التصميم.

## المدخل التعويضي :

ويدعى بـ COMPENSATORY APPROACH وبموجبه يمر طالب التوظيف المستقطب الذي يدعى بالمرشح للتعين APPLICANT بعدد من المراحل والاختبارات، وهي مصممة جميعها على شكل حواجز أو عوائق عليه اجتيازها جميعها، ويخصص عادة لكل حاجز أو مرحلة عدداً من النقاط تحدد حسب مدى أهميتها أو أهميته، والمتقدم (المرشح) الأفضل هو الذي يحصل على عدد من النقاط أكثر من غيره. ويوضع عادة في ظل هذا المدخل حداً معيناً للنقاط يجب أن يحققه المرشح كحد أدنى للتعين، أي لا يجوز أن يقل مجموع النقاط التي يحصل عليها عن هذا الحد عند اجتيازه لحواجز الاختيار. فإذا كان هذا الحد الأدنى (٦٠) نقطة من أصل (١٠٠) إذا كل متقدم حاز على مجموع نقاط (٦٠) وما فوق فهو ناجح ومؤهل للتعين، وإذا كان عدد الذين حصلوا على (٦٠) نقطة وما فوق أكثر من عدد الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة، يؤخذ في هذه الحالة الأكثر مجموعاً فالأقل وهكذا.

يتضح من خلال هذا المدخل أنه مطلوب من كل المتقدمين اجتياز جميع حواجز أو مراحل عملية الاختيار أي يكملوها حتى آخرها، وإن حصل أحدهم على نقاط قليلة في واحدة منها أو أكثر لا يستبعد من عملية الاختيار، لأن قرار الانتقاء يتخذ في ضوء مجموع النقاط التي يحققها المتقدم خلال اجتيازه لجمع العوائق أو المراحل، فإذا تجاوز مجموع نقاطه الحد الأدنى المطلوب، فهو إذا من المرشحين للتعين، أما إذا لم يتجاوزه، فيستبعد في هذه الحالة ويرفض طلبه، وهذا يعني أنه لم ينجح في عملية الاختيار. يفهم من ذلك أن مجموع النقاط هو الذي يرسم الصورة المتعلقة بصلاحية المتقدم للتوظيف للتعين أو الرفض.

يؤخذ على هذا المدخل أنه لا يأخذ في اعتباره المواصفات الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المرشح للتعين والتي افتقاره لها يؤدي إلى عدم إمكانية نجاحه في العمل المتقدم للتعين فيه. فالمعروف أن كل حاجز أو مرحلة تقوم بالكشف والتأكد من توفر خاصية معينة أو أكثر لدى المتقدم، فحصوله على عدد نقاط قليلة عند اجتيازه لأحد الحواجز، معنى ذلك أن الصفة أو الخاصية المطلوبة متوفرة لديه بدرجة ضعيفة وفي هذه الحالة لا يجوز اختياره، لكن بموجب هذا المدخل يسمح للمتقدم الاستمرار في اجتيازه جميع المراحل أو العوائق للنهاية، وهذا بالطبع ثغرة فيه. في ظل ذلك لا يستخدم المدخل التعويضي إلا في حالة كون المواصفات المطلوبة أو المعايير المطلوب توفرها في المتقدم ليست أساسية جميعها بل عامة، استناداً على أن الخاصية (المعيار) المتوفرة بدرجة عالية لدى المتقدم، تغطي

الخاصية المتوفرة لديه بدرجة ضعيفة أو قليلة. وفيما يلي شكل يوضح تصميم عملية الاختيار وفق هذا المدخل: (١)

### شكل رقم (٣١)

#### المدخل التعويضي في تصميم عملية الاختيار والتعيين

المتقدمون لطلب التوظيف الذين جرى استقطابهم	المراحل (عوائق) أو الحواجز التي تشتمل عليها عملية الاختيار والتعيين .	مجموع النقاط التي حصل عليها طالب التوظيف خلال اجتيازه لعوائق (مراحل) عملية الاختيار.
دخول المتقدمين	طالب التوظيف + الاختبارات + المقابلات + الفحص الطبي + .. الخ	قبول أو رفض
←	←	←
مراحل (حواجز) عملية الاختيار والتعيين		

#### مدخل الحواجز المتعددة :

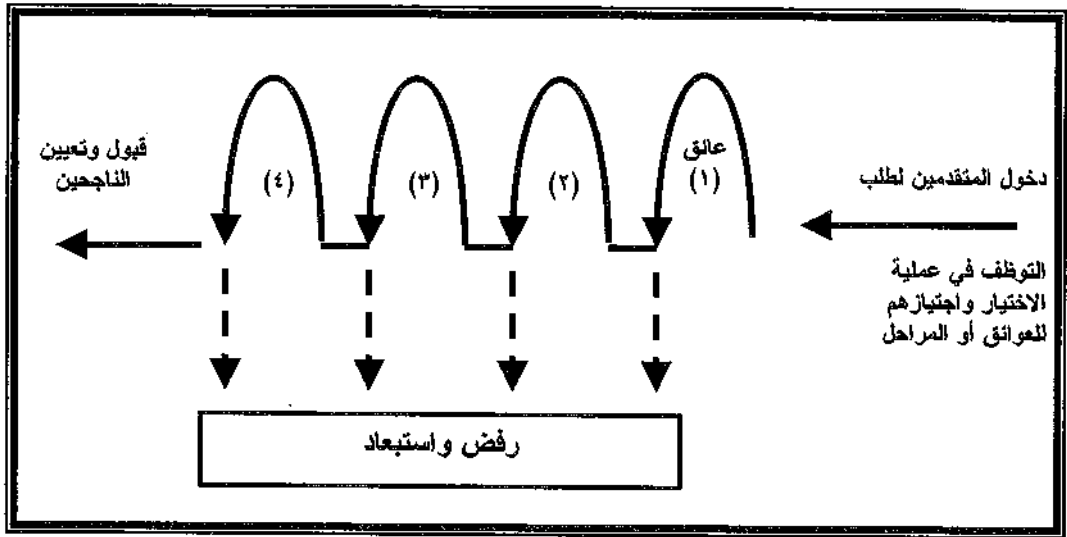
ويصطلح عليه بـ **MULTIPLE HARDDES APPROACH** وتصمم عملية الاختيار بموجبه على شكل حواجز أو عوائق على المتقدم طالب التوظيف اجتيازها جميعها بنجاح، فاجتيازه للمرحلة أو العائق الواحد شرط أساسي لدخوله المرحلة أو الحاجز التالي، فالنجاح إذاً في هذه الحالة تصريح للدخول إلى المرحلة أو العائق اللاحق واستمراره في عملية الاختيار. وتصمم كل مرحلة بشكل تكشف عن صفة أو خاصية أساسية معينة يحتاجها العمل ومطلوب توفرها لدى المتقدم، بمعنى أنه لا غنى عنها وبدونها لا يمكن للمتقدم النجاح في أداء المهام التي ستوكل إليه بعد التعيين، وبناء عليه ففشله في اجتياز العائق يعني افتقاره للخاصية، وهذا يعرضه للاستبعاد من عملية الاختيار وعدم إكماله للعوائق أو المراحل المتبقية منها. وفيما يلي شكل يوضح هذا التصميم:

(١) Ibid, P. 213 .



## شكل رقم (٣٢)

مدخل العوائق المتعددة في تصميم عملية الاختيار والتعيين



يتضح من الشكل السابق أن اجتياز كل حاجز أو عائق يصاحبه احتمالية رفض أو استبعاد بعض المتقدمين الذين يفشلوا في تخطي العائق أو المرحلة، وبالتالي يرافق كل متقدم احتمالات استبعاد بعدد العوائق التي تتكون منها عملية الاختيار. كما يتضح أن تطبيق هذا التصميم مخصص للوظائف التي تحتاج إلى مجموعة من الخصائص الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المتقدمين لطلب التوظيف، فإذا كانت الوظيفة المراد شغلها أو التعيين فيها على سبيل المثال منقذ في نادي للسباحة، نجد أنه من الضروري توفر الخواص الأساسية التالية لمن سوف يعين فيها.

- لائق صحياً وبدرجة ممتازة.
- يجيد السباحة بدرجة ممتازة.
- يعرف كيف ينفذ الغريق بمهارة وسرعة.
- يعرف كيف يقدم الاسعافات الأولية للغريق.

في مثالنا هذا لا يمكن إنتقاء متقدم يفتقر لاحدى هذه الخصائص على الإطلاق، وعليه يتم تصميم عملية الاختيار في هذه الحالة من أربعة عوائق، يتوجب على المتقدم اجتيازها جميعها بنجاح، للحكم على أنه مؤهل وصالح للتعيين في وظيفة منقذ.

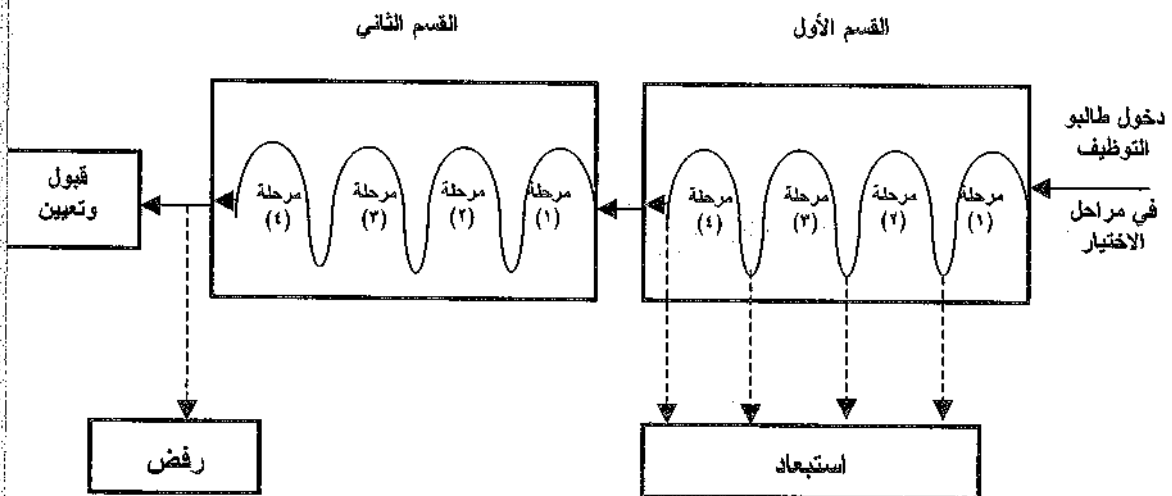
### مدخل العمليات المختلطة :

يستخدم على هذا المدخل بـ HYBRIDE PROCESSESS وهو يجمع بين المدخلين السابقين، وبموجبه تصميم عملية الاختيار على أن تشتمل قسمين من الحواجز أو المراحل .

القسم الأول يشتمل على مرحلة أو أكثر (عائق) للكشف عن خصائص أساسية متوفرة لدى طالب التوظيف وهي لا غنى عنها لأداء الوظيفة، وبالتالي يتوجب عليه أن يجتاز كل منها بنجاح أي اجتيازها جميعها بنجاح. أما القسم الثاني فيصمم على أن يشتمل مرحلة أو أكثر يمر فيها طالب التوظيف، وكل مرحلة مخصص لها عدد من النقاط، حيث في ضوء مجموع النقاط التي يحصل عليها من خلال اجتيازها جميعها، يتقرر قبوله وتعيينه أو رفضه، وفيما يلي شكل يوضح هذا التصميم:

### شكل رقم (٣٣)

### مدخل العمليات المختلطة في تصميم عملية الاختيار والتعيين



## منهجية الاختيار والتعيين العلمية

المنهجية هي المراحل التي تشتمل عليها عملية الاختيار والتعيين التي يمر فيها المتقدمون لطلب العمل، كما تشتمل على الإجراءات التي من المفروض أن تطبقها المنظمات في هذه العملية، لتتمكن من تحقيق الاختيار والتعيين السليمين والناجحين، مع الإشارة إلى إمكانية إدخال تعديلات عليها سواء على عددها أو مضمونها، أو تسلسل تنفيذها، وذلك حسب الموقف والظروف المحيطة بالمنظمة.

ونود أن نذكر وقبل استعراضنا لمراحل هذه المنهجية بجانب هام يتعلق بالاختيار والتعيين الذي نوجزه فيما يلي:

جمع معلومات كافية ووافية عن المتقدمين لطلب العمل الذين جرى استقطابهم، بواسطة طلب التوظيف والاختبارات، والمقابلات.. الخ، ومن ثم تقييم هذه المعلومات، لتحديد صلاحية المتقدمين للتعيين في عدة وظائف أو ممارسة عدة أعمال وليس عملاً واحداً، إنطلاقاً من أن المنظمة المعاصرة اليوم تحتاج إلى موارد بشرية لديها قدرات ومهارات متنوعة وتتقن عدة أعمال، وذلك وفق توجهات العمل الجماعي وفرق العمل، الذي يستدعي بالضرورة تنوع مصادر المعلومات عن المتقدمين والاختبارات، لتكون عملية التقييم جيدة، ويكون الاختيار سليماً.

ولعل مجموعة الأسئلة التالية تساعد على رسم الاطار العام لمنهجية الاختيار والتعيين التي يمكن اتباعها من قبل المنظمات، وهي على سبيل المثال وليس الحصر:

- \* ما هي نوعية المعلومات المراد جمعها عن المتقدمين طالبي العمل؟
- \* ما هي مصادر المعلومات التي سيعتمد عليها من أجل الحصول على معلومات كافية عن المتقدمين طالبي العمل؟
- \* ما هي أساليب جمع المعلومات عن المتقدمين طالبي التوظيف؟

- \* ما هو المدخل الذي سيستخدم في تصميم عملية الاختيار؟
  - \* ما هو التصميم الأفضل لطلب التوظيف؟ وهل سيستخدم نموذجاً واحداً أم عدة نماذج؟
  - \* ما هي معايير الاختيار والمفاضلة التي ستستخدم لانتقاء أفضل المتقدمين وحسب ما هو مطلوب؟
  - \* ما هو نوع الاختبارات المراد استخدامها والتي سيخضع لها المتقدمون؟
  - \* ما هي أنواع المقابلات التي سوف تستخدم؟
  - \* من هم أعضاء لجان المقابلات ومواصفاتهم؟
  - \* ما هي معايير تقييم عملية الاختيار والتعيين؟ ومن هو المسؤول عن التقييم؟
  - \* من يصدر القرار النهائي حول صلاحية المتقدمين للعمل بعد انتهاء اختيارهم؟
  - \* ما هي فترة التجربة والتمرين التي سيقضيها الفرد الذي نجح وتم تعيينه مؤقتاً؟
- وسوف نعرض في الصفحات القادمة المراحل والإجراءات التي تشتمل عليها المنهجية العلمية للاختيار والتعيين التي من خلالها ستتم الإجابة عن التساؤلات السابقة الذكر.

#### المرحلة الأولى: مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها .

يصطلح على طلب التوظيف بـ APPLICATION BLANK ويعبر عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم وطلب العمل في المنظمة بشكل رسمي، وهو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر، تشتمل على معلومات واستفسارات من قبل إدارة الموارد البشرية عن المستقطبين الراغبين في التوظيف، وتتكون هذه المعلومات من: (١)

- \* معلومات شخصية: الاسم، العنوان، مكان وتاريخ الميلاد، الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب، أرمل، مطلق) عدد الأولاد.
- \* معلومات عن التحصيل العلمي: المؤهل العلمي، التخصص العام والدقيق، الجامعات والمعاهد والمدارس التي درس فيها طالب التوظيف، سنوات الحصول على الشهادات العلمية وتواريخ حصوله عليها.

(١) منقول بتصرف عن:

RPOBERT C. APPLEBY, MODERN BUSINESS ADMINISTRATION, SECONED ED., PITMAN PUBLISHING LIMITED, LONDON, 1977, P. 240 .

\* معلومات عن الحالة الصحية: الوضع الصحي العام، الطول، الوزن، الامراض السابقة، العمليات الجراحية التي أجريت في السابق.

\* معلومات عن الرغبات والميول والهوايات.

\* معلومات عن الوضع الثقافي.

\* معلومات عن الخبرات السابقة: المنظمات التي عمل فيها طالب التوظيف سابقاً، والوظائف التي عمل فيها، ومدة الخدمة.

\* معلومات عن الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليهم للتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها طالب التوظيف.

\* معلومات عن الأشخاص للتركية والتوصية: أسماءهم، عناوينهم، وظائفهم.. الخ.

\* اسم الوظيفة المتقدم إليها صاحب الطلب.

\* توقيع صاحب الطلب، وتاريخ تقديمه له.

ويتم استيفاء المعلومات التي يحتوي عليها طلب التوظيف شخصياً من المتقدم وبخط يده دون استخدام طابعة، فالخط وتنظيم الاجابات عن الاستفسارات، يعطيان انطباعاً أولياً عن نمط شخصية المتقدم، يساعد فيما بعد في تحديد مضمون هذا النمط. ونود الإشارة في هذا المقام، إلى أن نطاق وعمق المعلومات المطلوبة في طلب التوظيف، تختلف من طلب لآخر حسب نوعية وطبيعة الوظائف المراد تعيين فيها، لذلك نجد المنظمات تصمم أكثر من نموذج واحد لطلب التوظيف. وبوجه عام يفيد طلب التوظيف بما يلي:

- تستخدم المعلومات الواردة فيه كأساس لتوجيه الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات، والتي توجه للمتقدم في مراحل الاختيار اللاحقة.

- يزود المنظمة بمعلومات أولية عن طالبي العمل، إذ يمكن إستبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

- تمثل هذه الطلبات مرجعاً يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم، يمكن الرجوع إليه عند الحاجة بعد تعيينه .

- يمكن عن طريق المعلومات الواردة والتي أدلى بها المتقدم للعمل، معرفة قدرته على الكتابة والصياغة الصحيحة، وعلى درجة تعبيره عن نفسه، وطريقة ترتيب أفكاره.

وعلى الرغم من الفوائد التي يحققها طلب التوظيف، إلا أن بعض المنظمات تشكو من بعض أصحاب الطلبات الذين يدلون بمعلومات غير صحيحة عنهم، مما يجعل طلباتهم تقبل وهي لا تستحق القبول. هذه المسألة عادية تحدث في جميع عمليات الاختيار، ولا يمكن تلافيها، ويبقى طلب التوظيف مرحلة أساسية لا غنى عنها في هذه العمليات.

ولنتساءل الآن كيف تتم عملية مراجعة وتدقيق الطلبات لاستبعاد التي لا يتوفر فيها الشروط المطلوبة وانتقاء أفضلها؟ يتم ذلك ببساطة، وذلك عن طريق مقارنة المعلومات الموجودة في الطلب مع الشروط المحددة لقبوله، فإذا كان شرط الخبرة السابقة المطلوبة في صاحب الطلب (٥) سنوات على سبيل المثال، إذا يستبعد كل طلب تكون مدة الخبرة فيه أقل وهكذا، كما تستبعد أيضاً كافة الطلبات التي تكون المعلومات المتوفرة فيها ناقصة. وتستخدم المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر الحاسب الآلي في فرز طلبات التوظيف، حيث يغذى بالشروط والمعايير المطلوبة، ليقوم بمقارنة المعلومات التي فيها مع الشروط المحددة، وفرز الطلبات المقبولة وغير المقبولة، حيث تخضع المقبولة منها بعد الفرز إلى تقييم لانتقاء أفضلها، من أجل دخول أصحابها في مراحل عملية الاختيار اللاحقة. وتتم عملية التقييم هذه عن طريق استخدام ما يسمى بـ "طلب التوظيف ذي الأوزان WEIGHTED APPLICATION BLANK"، الذي يضع لكل شرط مطلوب توفره في صاحب الطلب مقياساً أو وزناً مقسم إلى درجات، لنقيس مدى توفره لدى المتقدمين، واختيار الطلبات التي يتوفر فيها الشروط أكثر من غيرها. فإذا عدنا إلى شرط الخدمة السابقة وهو (٥) سنوات، وكان عدد الطلبات التي يتوفر فيها هذا الشرط عشرة طلبات، وكنا نريد انتقاء ثمانية منها، سنختار في هذه الحالة الطلبات الثمانية التي فيها مدة الخدمة أكثر من الباقي. ونقسم الشروط المطلوبة ذات الأوزان إلى درجات على النحو التالي :

## شكل رقم ( ٣٤ )

٩	٨	٧	٦ سنوات	٥ سنوات
١٠٠ نقطة	٨٠ نقطة	٧٠ نقطة	٦٠ نقطة	

ويحدد عادة مجموع من النقاط التي يجب أن يحصل عليها طلب التوظيف، ليدخل صاحبه في مراحل الاختيار اللاحقة. فإذا كان هذا المجموع (٥٠٠) نقطة من أصل (١٠٠٠) إذا تقبل جميع طلبات التوظيف التي تحوز في تقييمها في ضوء شروط التوظيف المطلوبة على (٥٠٠) نقطة وأكثر واستبعاد الطلبات التي تحوز على أقل من هذه النقاط.

في ضوء ما تقدم نجد أن طلب التوظيف هو مرحلة لا غنى عنها في منهجية الاختيار والتعيين، ويعتبره المختصون عملية غريبة أولية للمتقدمين لسببين أوضحناهما فيما تقدم نلخصهما فيما يلي:

- \* عملية التدقيق والمراجعة تستبعد الطلبات التي لا تتوفر فيها الشروط المطلوبة.
- \* عملية تقييم الطلبات تنتقي أفضلها ممن تتوفر فيها الشروط المطلوبة .

### المرحلة الثانية: المقابلة الأولية .

وبصطلح عليها بـ PRELIMINARY INTERVIEW وهي لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم في المرحلة السابقة، والغاية منه التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعيين التي لا غنى عنها والظاهرة للعين المجردة في المتقدمين. فإذا كان الاختيار من أجل التعيين في وظيفة تدريسية على سبيل المثال، يستبعد أي متقدم يعاني من مشكلة ما في نطقه للكلمات. وفي هذه المقابلة يسأل المتقدمين عادة عن سبب تفضيلهم للعمل في المنظمة، والدافع الذي حفزهم للعمل بشكل عام، والوظيفة المتقدمين لها بشكل خاص، كما يسألون عن رغباتهم وميولهم العامة. فمن خلال تقييم المعلومات

المجموعة، يكون بالإمكان غربلة المتقدمين واستبعاد بعضهم وقبول الباقي، ليستمروا في عملية الغربلة والدخول في مراحل عملية الاختيار اللاحقة.

**المرحلة الثالثة : الجولة الميدانية .**

ينتم في هذه المرحلة استقبال طالبي التوظيف الذين نجحوا في المقابلة الأولية في تاريخ وموعد محدد من قبل ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة، والقيام بجولة ميدانية معهم في أنحاء المنظمة ومواقع العمل فيها، لإطلاعهم على طبيعة عملها بوجه عام والوظائف المتقدمين للتعيين فيها بوجه خاص. وتكمن فائدة ذلك في أنه من المحتمل أن يكون لدى بعض المتقدمين لطلب العمل فكرة معينة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها، بحيث دفعتهم للتقدم وطلب التوظيف فيها، لكن وعلى أرض الواقع وبعد الجولة الميدانية، قد تتغير هذه الفكرة أو الصورة، ويتولد لديهم رغبة في عدم التوظيف فيها وعدم الاستمرار في عملية الاختيار، بهذه الحالة تكون المنظمة قد وفرت جهداً ووقتاً، وتكون الجولة الميدانية في هذه الحالة بمثابة غربلة للمتقدمين.

#### **المرحلة الرابعة : الفحص الطبي .**

يخضع جميع المتقدمين للتوظيف والعمل في المنظمات إلى فحوصات طبية الهدف منها:

\* تحديد مدى ملاءمة الوضع الصحي لطالب التوظيف للوظيفة المتقدم للتعيين فيها والوظائف المحتمل الانتقال إليها مستقبلاً، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الحالة الصحية لديه مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل في هذه الوظائف المحتملة، حيث تتحدد هذه الشروط من قبل لجنة أطباء بعد إطلاعها على طبيعة العمل في هذه الوظائف، من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها.

\* التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية والسارية، حفاظاً على صحة جميع من يعمل في المنظمة، ومثال عن هذه الأمراض: الإيدز، السل، التهابات الكبد الفيروسي والجرثومي.. الخ .

\* التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض الوراثية GENETIC TESTS ، كأمراض القلب، والسكر وغيرها، أو لمعرفة فيما إذا كان لديهم استعداد وراثي للإصابة بها، فهذه الفحوصات الطبية المتعلقة بهذه الأمراض، تجنب المنظمة تعيين أفراد مصابين بهذه الأمراض، أو الذين لديهم مورثات تؤدي إلى إصابتهم بها في المستقبل، مما يحملها أعباء مالية من أجل علاجها هي في غنى عنها.



\* التأكد من عدم تعاطي المتقدمين لطلب التوظيف لأي نوع من المخدرات، والكحول، والتدخين بالنسبة لبعض الوظائف التي لا يجوز التدخين فيها كوظائف التمريض على سبيل المثال، وعمال مصانع الورق والمطابع.. الخ .

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن شمولية، ونوعية، وعدد الفحوصات الطبية والمخبرية التي يخضع لها المرشحون طالبو العمل، تكون وفق متطلبات الوظائف المراد العمل فيها أولاً، وطبيعة العمل في المنظمة ثانياً، وشروط البيئة والصحة العامة ثالثاً.

#### المرحلة الخامسة : اختبارات التوظيف .

ويصطلح عليها بـ **EMPLOYMENT TESTS** وهي حلقة أساسية وفعالة في سلسلة منهجية عملية إختيار وتعيين الموارد البشرية بل هي جوهر هذه العملية، ذلك لأنها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتوظيف من أجل التعيين. فموجبها يجري التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الإنتقاء المطلوبة للعمل متوفرة لديهم، وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها بعد تعيينهم حاضراً ومستقبلاً. إذا يمكن القول أنه عن طريق الاختبارات تضمن إدارة الموارد البشرية والمنظمة اختيار عنصر بشري جيد وصالح للعمل بفاعلية، وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أنه يتوجب على الاختبارات التركيز على جانبين أساسيين في اختبار المتقدمين للعمل هما:

\* الكشف عن مدى قدرتهم على أداء مهام الوظائف التي سيكلفون بها حاضراً ومستقبلاً بفاعلية، وهذا يتطلب الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لهذه الوظائف.

\* الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها حاضراً ومستقبلاً، بما يتوافق مع ما شرحناه سابقاً، بأن معادلة مستوى الأداء البشري الفعال تتكون من المقدرة × الرغبة.

ونود التأكيد ثانية في هذا المقام على مسألة ذات أهمية وهي: أنه على الرغم من أن الاختبارات وسيلة جيدة للتنبؤ عن صلاحية المتقدمين للعمل من أجل التعيين، إلا أنها لا تتصف بطابع الدقة، وذلك بسبب أن جزءاً لا بأس من هذه الاختبارات تعتمد على الرأي الشخصي للقائمين عليها من جهة، وأن هناك صفات غير ملموسة كالذكاء مثلاً لا يمكن تحديد درجتها بدقة من جهة ثانية، هذا إلى جانب الاضطراب النفسي والخوف للذان بصاحبان المتقدمين للعمل عند خضوعهم للاختبارات، مما يؤدي إلى عدم إعطاء فكرة دقيقة عن صلاحيتهم للتعين. وعلى

أي حال يمكن القول أخيراً أن الاختبارات وسيلة من أجل معرفة مدى استعداد، وقدرة، ورغبة، وخبرة المتقدمين للتوظيف للتعين في عدد من الأعمال المحتمل تكليفهم بها في المنظمة بعد تعيينهم مباشرة أو في المستقبل. وتأخذ هذه الاختبارات شكلين هما: الاختبارات التحريرية أو الكتابية، والاختبارات الشفهية، حيث تستدعي طبيعة الحاجة استخدام أحد الشكلين أو الاثنين معاً. وسنعمل في الصفحات القادمة على شرح عدد من الاختبارات المعروفة والشائعة في الاستخدام.

أولاً : اختبارات القدرات والاستعداد .

ويصطلح عليها بـ APTITUDE ABILITIES TESTS وتهدف الى الكشف عن الإمكانيات (القدرات) الموجودة لدى الفرد المتقدم للتوظيف، ومقارنتها مع الإمكانيات المطلوبة لأداء وظيفة أو أكثر، تأسيساً على قاعدة مفادها: أن توفر القدرات اللازمة للعمل لدى الفرد، تشكل لديه الاستعداد والقابلية للتعلم والتدريب، والتنبؤ بإمكانيته على اكتساب المهارات الجديدة وأداء الأعمال التي توكل إليه في الحاضر والمستقبل بجدارة وفاعلية، وذلك تحقيقاً لمقولة معروفة هي: "مالك الشيء يعطيه، وفاقد الشيء لا يعطيه"، فالمهارات لا تتشكل لدى الإنسان بمستوى عالي، إلا إذا كان يمتلك القدرات اللازمة لاكتسابها. يتضح من ذلك أن اختبار القدرات يميز بين القدرة ABILITY من جهة والمهارة SKILL من جهة ثانية. فالأولى تعني أن الشخص يمتلك إمكانية معينة تخلق لديه الاستعداد لتعلم واكتساب المهارة المرتبطة بها، وأداء عمل معين والنجاح فيه. في حين أن الثانية تعني بأن الفرد لديه دقة وإتقان في تنفيذ عمل محدد نتيجة وجود القدرة أو القدرات اللازمة لهذا العمل. نخلص من ذلك بأن توفر مهارة معينة لدى فرد ما يعني أنه يمتلك القدرة اللازمة التي مكنته من اكتسابها مع مرور الزمن وقد اكتسبها من خلال التعلم، والتدريب، والممارسة.

في ظل ما تقدم يمكننا القول إن هذا النوع من الاختبارات وسيلة للتنبؤ بمدى استعداد وقابلية طالب العمل لأداء نوع معين من الوظائف أو الأعمال وتنفيذ مهامها بنجاح. ولا تقتصر مهمة اختبارات القدرات على الكشف عنها لدى طالبي العمل فقط، بل تسعى إلى تحديد درجة أو مدى توفرها لديهم أيضاً، لأن هذا الكشف يعتبر مسألة هامة تتعلق بإمكانية التنبؤ بمدى أو مستوى نجاح الفرد في العمل الذي سيناط به، فالشخص الذي يتمتع بدرجة ذكاء عالية على سبيل المثال، يمكنه أداء عدة أعمال أو مهام صعبة ومعقدة. ونعرض فيما يلي عدد من القدرات على سبيل المثال وما ينتج عنها من مهارات:

\* قدرة الذكاء : المهارة في حل الأمور المعقدة، استخلاص النتائج، الابداع في العمل، الوصول إلى أشياء جديدة، تعلم الأشياء الجديدة بسرعة .. الخ .

\* القدرة على التخطيط : المهارة في تحديد واختيار الأهداف، وتحديد الأنشطة اللازمة لها، وتوقيت تنفيذها، ووضع جداول العمل.. الخ .

\* القدرة على العمل مع الآخرين: مهارة العمل ضمن الفريق، والاسهام في اتخاذ قراراته، التعاون مع اعضائه، واكتساب المهارة من الآخرين وثقتهم ومحبتهم، والتعايش معهم بانسجام، ومهارة الاتصال بهم.

\* القدرة على التكيف: المهارة في التعامل مع المواقف المتغيرة، والتعايش معها. وسنعمل في الصفحات القادمة على شرح عدد من اختبارات القدرات على سبيل المثال وليس الحصر.

### اختبارات القدرة الذهنية أو الذكاء :

ويصطلح عليها بـ MENTAL/ INTELEGENGE ABILITY TESTS وتهدف إلى تحديد مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء عدد من الوظائف، بغية معرفة مدى مناسبة مستوى ذكائه للوظائف التي من المحتمل أنه يعمل فيها في المنظمة بعد تعيينه فيها، تأسيساً على أن كل وظيفة تتطلب درجة أو مستوى ذكاء معين، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة التنظيمي، وكلما زادت صعوبتها وتعقيدها، ارتفعت درجة الذكاء المطلوبة لأدائها. وقد أجريت بحوث كثيرة من أجل تحديد درجات الذكاء المطلوبة لكل نوع من الوظائف وذلك في ضوء نتائج تحليلها وتوصيفها، ووضعت جداول تحدد الحد الأدنى من الذكاء الذي يجب توفره في الفرد ليتمكن من أداء مهامها بنجاح. وقد أطلق عليه تسمية "المدى المقبول" أو الحد الأدنى للقبول، إذ أثبتت التجارب أن هناك قدراً من الذكاء يسمح بتعلم مهام الوظيفة وأعبائها بزمان معقول. وفائدة هذه الدراسات أنها وضحت بأن الفرد ذو المستوى المرتفع من الذكاء يجب أن يعين في وظيفة تحتاج هذا المستوى، والعكس صحيح. لذلك لا يصلح أن يكون مستوى الذكاء لدى الفرد أعلى بكثير مما هو مطلوب للوظيفة.

ويمكن القول بوجه عام، بأن اختبارات الذكاء هامة، ذلك لأنها تقيس قدرة هامة وأساسية يحتاجها أداء جميع أنواع الوظائف والأعمال لكن بدرجات متفاوتة، وبالتالي تتفاوت أهمية هذه القدرة من نوع لآخر من الوظائف، وذلك حسب طبيعتها ودرجة صعوبتها وتعقيدها. وفيما يلي عدد من اختبارات القدرة الذهنية (الذكاء) على سبيل المثال وليس الحصر:

#### أ. اختبار الإدراك:

ويطلق عليه مصطلح COGNITIVE TEST ويركز على العمليات الذهنية والفكرية، فيموجه يطلب من الفرد الذي يجري اختباراه حل مشاكل معينة أو تحليل

مواقف واستخلاص نتائج منها، أو حل مسائل رياضية. فعلى سبيل المثال، يعرض على الفرد موقف غامض يطلب منه تحليله، وتفسيره، واستنباط الأفكار منه، حيث من خلال التحليل والتفسير والاستنتاجات التي يتوصل إليها، يمكن معرفة مستوى ذكائه.

#### ب. اختبار القدرة على فهم واستيعاب الاتصال اللفظي:

ويصطلح عليه بـ **VERBAL COMPREHENSION TEST** ويسعى إلى قياس درجة ذكاء الفرد من خلال قدرته على فهم المعاني من الجمل والكلمات بسرعة، ويركز على التنبؤ بمستوى قدرته على إيجاد العلاقة بين الكلمات واكتشاف المعاني الضمنية التي يقال عنها المعاني بين السطور. فبموجب هذا الاختبار يلقي على الفرد الذي يجري اختباره خطاباً شفهياً فيه غموض وعدم وضوح، ويطلب منه تلخيص ما فهمه من هذا الخطاب الذي يعد بشكل مسبق ومدرّس. فإذا تمكن من كشف المعاني الضمنية فيه وفهم الخطاب، دل ذلك على وجود قدرة لديه على الفهم والاستيعاب اللفظي.

#### ج. اختبار القدرة على الخلق والاختراع:

ويطلق عليه مصطلح **CREATIVE ABILITY TEST** ويوصف بالصعوبة ويركز على التفكير العميق، والغوص في مضمون المسائل والأمور واكتشاف الحلول والأشياء الجديدة، وبالتالي فهو يسعى إلى كشف الذكاء وسعة الأفق لدى الفرد الذي يجري اختباره. ويستخدم هذا الاختبار لفحص المتقدمين من أجل التعيين في وظائف البحث العلمي، وتصميم الاعلانات، والهندسة المعمارية، وما شابهها.

د. اختبار إدراك المعرفة :

ويطلق عليه مصطلح **KNOWLEDGE PERCEPTION TEST** ويهدف إلى تحديد مقدرة الفرد على الاستيعاب والفهم السريع للمعرفة، فالذي يمتلك هذه المقدرة يكون بإمكانه استيعاب أي تغيير يدخل على مضمون عمله ووظيفته ويتكيف معه، ومثال على ذلك: إدخال استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ مهام الوظيفة، أو زيادة مهام أصعب عليها. لذلك يمكن القول: يسعى هذا الاختبار إلى تحديد طالبي التوظيف الذين لديهم قاعدة معرفية واسعة وقدرة على الفهم الجيد والسريع، وإدراك، واستيعاب الأمور الجديدة التي تدخل على أعمالهم.

#### هـ. اختبار القدرة العضلية المرتبطة بعملية ذهنية ونفسية:

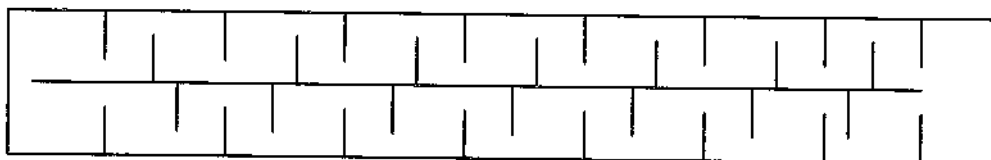
يصطلح على هذا الاختبار بـ **PSYCHOMOTORE ABILITIES TEST** ويهدف إلى كشف قدرة طالب التوظيف على أداء أعمال صناعية إنتاجية تحتاج إلى ربط العملية الذهنية بحاسة النظر مع اليدين أو الأصبع بمهارة ودقة، ومن أمثلة

هذه الأعمال الصناعات الالكترونية، صناعة عدسات العين. ولا يقتصر هذا الاختبار على كشف قدرة الفرد على عملية الربط هذه فحسب، بل يشتمل على كشف قدرته على ربط قدرته الذهنية والفسيولوجية والنفسية معاً، فالأشخاص الذين يتصفون بالعصبية كجانب نفسي، لا شك أنه يؤثر سلباً في العملية الذهنية لديهم، التي بدورها تؤثر سلباً في مهارة استخدامهم لقدرتهم العضلية، وبشكل خاص اليدين والأصابع. وفيما يلي مثالين بسيطين عن هذا الاختبار:

ضع نقاطاً داخل المثلثات بأحجام تتناسب مع حجمها وبسرعة ومن اليمين إلى اليسار.



مرر خطاً متصلاً من الفتحات داخل المستطيل وبأقصى سرعة ومن اليمين لليمين.



و. اختبار القدرة العددية:

ويطلق عليه مصطلح NUMERICAL ABILITY TEST ويركز على سرعة ودقة الفرد في إجراء العمليات الحسابية باستخدام قواعد وأصول علم الرياضيات، من أجل تحديد مدى صلاحيته لشغل وظائف محاسبية، مالية، هندسية.. الخ .

ثانياً : اختبارات الشخصية .

وتدعى بـ PERSONALITY TESTS وتهدف إلى تحقيق غايتين أساسيتين هما: الأولى إيجاد التوافق بين نمط شخصية الفرد المتقدم والمرشح للتعيين، مع نمط الشخصية التي تحتاجها الوظيفة أو الوظائف المنوي العمل فيها، تأسيساً على أن كل نوع من الوظائف يتطلب نمط شخصية معين، فلا يعقل على سبيل المثال أن

تكون شخصية فرد ما إنطوائية، ويرشح للتعيين في وظيفة لها احتكاك مع الجمهور، كموظف علاقات عامة أو مندوب مبيعات مثلا. أما الغاية الثانية فهي اكتشاف الأمراض والعقد النفسية المحتمل وجودها لدى المتقدمين لطلب العمل، والتي تؤثر في مستوى أدائهم وسلوكهم في العمل. وتعد إختبارات الشخصية من الاختبارات الصعبة، نظراً لأنها تسعى لاكتشاف وقياس صفات شخصية غير ملموسة، ونعرض فيما يلي بعضاً من إختبارات الشخصية على سبيل المثال وليس الحصر:

#### ١ - إختبار إسقاط الشخصية:

ويصطلح عليه بـ **PERSONALITY PROJECTIVE TEST** ، وهو أسلوب يستخدم عرض مواقف غير واضحة المعالم على طالب العمل، ويطلب منه أن يصف ما يراه فيها، أو يؤلف قصة ما عنها، فمن خلال ذلك يظهر الفرد مكونات نفسه ومعالم شخصيته دون أن يشعر، ومن أشهر إختبارات الإسقاط ما يلي:

أ. إختبار القصص :

ويدعى بـ **STORIES TEST** ويعرض بموجبه على الفرد المتقدم للتوظيف صورة أو أكثر غير واضحة وليس فيها فكرة محددة أو معنى ما، فهي عبارة عن أشكال وألوان غير مفهومة وغير واضحة، ويطلب منه أن يصف ما يراه وأن يستنتج منها أشياء وفق قناعاته، فهذا الأسلوب يكون الإختبار قد جعل الفرد يخرج ما في نفسه من تراكبات وانفعالات نفسية توضح معالم شخصيته دون أن يشعر. وقد يطلب منه أحياناً أن يكتب قصة صغيرة يصف فيها ما رآه وما استنتجه، فمن خلال تحليل القصة، يمكن تحديد معالم شخصيته. فإذا كان مضمون القصة يتصف بطابع التشاؤم مثلاً، يكون في هذه الحالة قد ربط إدراكه للموقف (الصور، الأشكال.. الخ) بحالته النفسية التي هو فيها وهي الاكتئاب، وإذا كتب أو وصف ما رآه واستنتجه يدل على وجود معركة فهذا يعني أن نفسيته عدوانية، وهكذا.

ب. إختبار الرسومات والأشكال:

ويدعى بـ **GRAPHOLOGY TEST** ، وبموجبه يعرض على الفرد مجموعة من الأشكال والرسومات البيانية غير واضحة ليختار واحداً منها، ليقوم بإعادة رسمها من جديد حسب ما يراه فيها، ومن ثم يطلب منه وصف الشكل الذي رسمه بعدد من الأسطر، فمن خلال نوع الشكل الذي اختاره ورسمه من جديد ومضمون وأسلوب وصفه له يمكن الحكم على معالم شخصيته.

## ٢- اختبار قائمة (تقرير) الجرد الذاتي:

ويصطلح عليه بـ **SELF-REPORT INVENTORY TEST** وهو عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة كبيرة من الجمل والعبارات والأسئلة المدروسة والمعدة بشكل مسبق ومرتببة بصورة معينة، تطرح على الفرد لمعرفة استجابته لكل جملة أو عبارة أو سؤال، حيث تدرس هذه الاستجابات وتحلل من قبل المختصين، ليحددوا بعدها معالم شخصيته، وفيما إذا كان يعاني من أمراض وعقد نفسيه أم لا.

ثالثاً: اختبارات السلوك .

وتدعى بـ **BEHAVIOR TESTS** ، وتهدف إلى اكتشاف مدى إمكانية الفرد في التعامل مع المواقف التي يواجهها بنجاح وبشكل خاص مع الآخرين، وفيما يلي نعرض بعض الاختبارات السلوكية على سبيل التوضيح :

### ١. اختبار الحدث المحرج :

ويطلق عليه مصطلح **CRITICAL INCIDENT TEST** ، ويتم من خلاله تعريض الفرد الذي يجري اختباره لموقف أو أكثر حرج وحساس، وذلك للاطلاع ومعرفة ما الذي سيفعله ويتصرف به حيال هذا الموقف المحرج، بعد ذلك يتم تقييم تصرفه وسلوكه، ومن ثم تحديد هل تصرفه كان ناجحاً أم لا. ففي ضوء التقييم يمكن معرفة مدى توافق سلوكه مع الوظيفة المتقدم للتعيين فيها. وتصمم المواقف الحرجة عادة بشكل تكون نابعة من طبيعة العمل المتقدم له، وهذه إشارة لضرورة الإطلاع على تحليل ووصف الوظيفة الذي يبين طبيعة عملها، التي تساعد على تصميم المواقف المناسبة التي سيتعرض لها الفرد.

### ٢. اختبار مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين:

ويدعى بـ **INTERPERSONAL SKILLS TEST** ويهدف إلى اكتشاف إمكانية الفرد على التعامل الإيجابي مع الناس والتعايش والتعاون معهم ضمن فريق عمل واحد، فهذا الجانب من العمل أساسي ومهارة يجب أن يمتلكها أي فرد يريد العمل والتوظيف، لأنها تشكل قاعدة للعمل ضمن الفريق، الذي أصبح يمثل الأسلوب المعاصر في تنفيذ الأعمال في المنظمات، فالفرد الذي يفتقر لهذه الإمكانية والمهارة، سيجد فرص العمل المتاحة أمامه قليلة، لأن المطلوب الآن موظف أو عامل.. الخ اجتماعي تعاوني.

لذلك يسعى هذا الاختبار إلى الكشف عن مدى توفر هذه الخاصية لدى المتقدمين للعمل بأساليب متعددة أشهرها قائمة الاستقصاء، التي توجه إليهم عدداً من الأسئلة لمعرفة استجاباتهم لها، فمن خلال هذه الاستجابات وتحليلها يمكن الحكم على مدى توفر هذه الخاصية لدى المتقدمين للعمل.

### ٣. إختبار وصف السلوك:

ويصطلح عليه بـ **BEHAVIOR DESCRIPTION TEST** وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة بشكل مسبق تطرح على المتقدمين للتوظيف الذين يجري اختبارهم، الغاية منها الكشف عن سلوكياتهم في مواقف تعرضوا لها في الماضي، حيث يسألون عن ما هي المواقف المحرجة التي واجهتهم في حياتهم العملية، وكيف تصرفوا حيالها، فمن خلال وصفهم للتصرفات والسلوكيات التي صدرت عنهم تجاه هذه المواقف، يكون بالإمكان استنتاج الجوانب التي تساعد في الحكم على صلاحيتهم للعمل المتقدمين له.

#### رابعاً : إختبارات الإلمام بالعمل .

وتدعى بـ **JOB KNOWLEDGE TESTS** ومنهم يسميها باختبارات التحصيل **ACHIEVMENT TESTS** ، وتهدف إلى تحديد مدى إلمام المتقدم للتوظيف الذي يجري اختبار به بقواعد وأصول ممارسة المهنة أو العمل الذي يريد التعيين فيه، وذلك من كافة جوانبه الفنية، والعملية، والقانونية.. الخ. وعليه يمكن القول بأن هذه الاختبارات تركز على كشف مدى الإلمام النظري والعملي لدى طالب التوظيف بأداء عمل أو أكثر يكلف به بعد التعيين. وتأخذ اختبارات الإلمام بالعمل أشكالا متعددة نعرض بعضها منها فيما يلي:

#### ١. إختبار استقصاء المعرفة :

ويدعى بـ **JOB KNOWLEDGE QUESTIONAIR** ، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مستوحاة من تحليل وتوصيف الأعمال تطرح على المتقدم للتوظيف، وتتعلق بالعمل أو الاعمال المحتمل أن يعمل فيها بعد التعيين، فمن خلال إجاباته يمكن الحكم على مدى إلمامه بها وصلاحيته للتعيين. فإذا كانت الوظيفة المعلنة عنها وظيفة سائق مثلا، فيمكن أن تطرح على المتقدمين لهذه الوظيفة الأسئلة التالية:

- \* ماذا تفعل عندما تريد تشغيل السيارة صباحاً؟
- \* ماذا تفعل عندما تريد تجاوز سيارة أمامك؟
- \* ماذا تفعل عندما تصل إلى تقاطع طرق؟
- \* ماذا تفعل إذا انفجر إطار السيارة الأمامي وأنت تقودها بسرعة ١٠٠ كم؟
- \* كيف تغير الإطار الذي أصيب بثقب؟



يتضح من قائمة الأسئلة السابقة المتعلقة بالتصرفات التي سيقوم بها الفرد في الواقع الفعلي والعملي، بأنها تضعه في مواقف مشابهة تماماً للمواقف التي سيتعرض لها عند ممارسته للعمل فيما إذا جرى تعيينه فيه، وبالتالي فمدى صحة ودقة إجاباته هي التي تحدد صلاحيته للتعيين أم لا.

## ٢. اختبارات الأداء :

وتدعى بـ **PERFORMANCE TESTS** ، وبموجبها يطلب من المتقدم للعمل، أداء نفس الأعمال التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة، وبالتالي يهدف الاختبار هنا الى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً، ومدى إمكانية نجاحه في عمله في حالة تعيينه. إن استخدام اختبار الأداء يتطلب وضع معايير لقياس وتقييم مدى نجاح أو فشل طالب العمل في أدائه للأعمال التي سيكلف بها، ولا شك أن وضع معايير أداء بالنسبة للأعمال ذات الإنتاجية الملموسة يكون أسهل بكثير من وضع معايير أداء للوظائف الإشرافية والأعمال ذات الطابع الذهني والإنتاجية غير الملموسة. وبوجه عام تعد اختبارات الأداء في الوقت الحاضر شائعة الاستخدام ولجميع أنواع الوظائف حتى الإشرافية منها، وهي تقوم على فكرة أساسية مفادها ما يلي: "إن الإلمام النظري الجيد بمجال عمل معين لا يعني النجاح الأكيد في أدائه". فاختبارات الأداء تستبعد كل طالب عمل ليس لديه حد أدنى من المهارة اللازمة لأداء عمل معين تقدم للتعيين فيه. وعليه يمكن القول إن الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في مجال الأعمال المطلوب شغلها في المنظمة، ستكون فرصتهم في النجاح أكثر من نظرائهم الذين لا يمتلكون هذه الخبرة.

وينفذ طالب العمل اختبار الأداء عادة على نماذج عمل، التي إما أن تكون مصطنعة ومماثلة لنماذج العمل الفعلية وظروف أدائها في الواقع، أو أن تكون نماذج عمل فعلية ينفذها في موقع العمل ذاته. ويسمى أسلوب النماذج المصطنعة بأسلوب "المحاكاة **SIMULATION**" (التمثيل أو التقليد) ، أما أسلوب النماذج الفعلية فيسمى بأسلوب "عينة العمل الفعلية"، كان يطلب من ناسخ أن ينسخ مذكرة من مذكرات العمل على الحاسب الآلي في موقع العمل ذاته، وفي نفس ظروفه الفعلية التي سيعمل فيها في حالة نجاحه وتعيينه ناسخاً في المنظمة المتقدم للعمل فيها.

لقد طور المختصون في مجال اختبارات الأداء أسلوباً من أجل الوظائف الإدارية أو وظائف المديرين أسموه "في السلة **IN THE BASKET**" بموجبه يتم إيجاد ظروف عمل مطابقة تماماً لظروف العمل الفعلية، حيث يتم إشعار الفرد المتقدم لشغل وظيفة مدير أو مشرف بأنه الآن يشغل وظيفة إدارية، ومطلوب منه أداء أعبائها وتحمل مسؤولياتها. إن الظروف والمشكلات المصاحبة للوظيفة تكون عادة مكتوبة ومحضرة بشكل مسبق وتقدم إليه على شكل بريد يومي، يطلب منه

دراستها، واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة حيالها إما كتابياً أو شفهيًا، وتكون الظروف والمشكلات التي تقدم للفرد ذات علاقة بمجموعات مختلفة من الناس سواء أكانت داخل المنظمة أو خارجها. ويعطى المدير الذي يتم اختياره مدة زمنية محددة لسيؤدي فيها الاختبار، وخلال هذه المدة تمارس عليه ضغوطاً مصطنعة ليكون جو الاختبار مماثلاً تماماً لجو العمل الفعلي. ومن هذه الضغوط مقاطعة عمله بمكالمات هاتفية، أن يطلب منه البت في بعض الأمور المستعجلة أو الطارئة.. الخ. بعد إنتهاء مدة الاختبار، يقيم أداء المدير بموجب معايير محددة مسبقاً، وعلى أساس نتائج التقييم يتم الحكم على نجاحه أو فشله، وبالتالي على مدى أهليته للتعيين.

نخلص مما تقدم بأن اختبارات الأداء تسعى إلى تحديد مدى توفر مهارات معينة لدى المتقدم الذي يجري اختياره مطلوبة لأداء وظائف معينة، فيتم تعيين الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارات، ويستبعد من لا يمتلكها.

#### خامساً : اختبارات الرغبة في العمل .

تسعى هذه الاختبارات إلى تحديد مدى حب وانسجام الفرد المتقدم للتوظيف مع العمل الذي يريد التعيين فيه، وأعمال أخرى قد يكلف بها مستقبلاً، والاستمرار في العمل لمدة طويلة من الزمن، كذلك توقع مدى انسجامه مع زملائه في فريق العمل الذي سيكون عضواً فيه . ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن هذا النوع من الاختبارات لا يساعد على اكتشاف مقدرة الفرد على العمل، بل يساعد على اكتشاف الرغبة في العمل فقط، وتحديد مدى وجودها لدى طالب التوظيف، دون تحديد المقدرة. وسنعرض فيما يلي نوعين من هذه الاختبارات على سبيل المثال وليس الحصر:

##### ١. اختبار الميول:

يسعى هذا الاختبار إلى اكتشاف ميول المتقدم للتوظيف، ومقارنتها مع الميول المطلوبة التي تناسب طبيعة الأعمال المحتمل أن يمارسها في الحاضر والمستقبل، والغاية من ذلك معرفة هل ميوله متوافقة مع طبيعة هذه الأعمال المحتمل تكليفه بها فيما إذا جرى تعيينه في المنظمة أم لا. فنحن نجد الكثيرين من الناس لديهم مؤهلات علمية في تخصص ما، لكن ليس لديهم الميل لممارسة هذا التخصص في الواقع، فقد تكون هناك ظروف خارجة عن نطاق إرادتهم دفعتهم لدراسة هذا التخصص. مثل هؤلاء لن يحققوا النجاح المطلوب فيما إذا عملوا في مجال تخصصهم، لأن الميل نحو مهنة أو عمل ما عامل أساسي لنجاح الإنسان فيه، لذلك نجد أن هذا الاختبار له درجة كبيرة من الأهمية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن اختبار الميول يساعد الفرد في أن يعرف الأعمال التي تساعد على تحقيق إحتياجاته ورغباته، كما يساعد إدارة الموارد البشرية على تحديد الأعمال التي تناسب الفرد وفق الميول الموجودة لديه، وذلك من خلال مقارنة ميوله الشخصية مع ما تحتاجه هذه الأعمال من ميول لتحديد مدى ملاءمتها له.

## ٢. اختبار التفضيل:

ويدعى بـ **PREFERENCE TEST** ويسعى الى معرفة الخصائص التي يفضل طالب التوظيف توفرها في الاعمال التي سيمارسها، فمعرفة ذلك يساعد إلى حد كبير في تحديد العمل أو الأعمال المناسبة له التي من خلالها يمكنه إشباع حاجاته ورغباته، على اعتبار أن العمل هو وسيلة الإشباع الأساسية لها. ولمعرفة الخصائص التي يريد أو يفضل طالب العمل وجودها في عمله أو وظيفته التي سيشغلها، تستخدم قائمة تدعى بقائمة التفضيل"، تتضمن مجموعة من الخصائص والصفات، تعرض عليه ليقوم بتحديد الخصائص التي يفضلها، ودرجة تفضيله لكل منها على حده، على اعتبار أن الخصائص المطلوب توفرها في العمل من قبل طالبيه تكون بدرجات متفاوتة. فقد يفضل أحدهم أن تتوفر خاصية التحدي في عمله بدرجة كبيرة، في حين أن فرداً آخر يفضل توفرها بدرجة متوسطة، وهكذا بالنسبة لبقية الخصائص التي تشتمل عليها القائمة. لذلك عند إعداد القائمة تحدد فيها درجات التفضيل التي قد تكون من ١-١٠ أو من ١-٥ .. الخ. وعليه يمكننا القول إن درجات التفضيل تبين مدى تفضيل طالب العمل لوجود الخصائص في العمل الذي سيشغله حيث من خلاله سيشبع حاجاته ورغباته.

سادساً : اختبارات الأمانة والاستقامة .

ويدعى بـ **INTEGRITY (HONESTY) TESTS** وتسعى إلى قياس درجة الأمانة والصدق وبالتالي الثقة لدى طالبي العمل، وذلك للحكم على مدى أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة كبيرة من الأمانة لدى شاغليها. ومن هذه الوظائف، وظائف الأمن، والجيش، والبنوك، والاعمال المالية كأمانة الصندوق، والأعمال الصيدلانية .. الخ. وبوجه عام جميع الاعمال التي تتعامل مع أشياء دقيقة لا يدركها المستهلك ولا المنظمة، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

### \* الاختبار الإلكتروني:

يستخدم هذا الاختبار جهازاً إلكترونياً يدعى **POLYGRAPH** الذي يقيس الانفعالات والتوتر النفسي لدى الفرد الذي يجري اختباره، عندما تطرح عليه أسئلة

مدرجة تتعلق بالصدق والامانة. فمن خلال سرعة نبضات القلب، وقياس ضغط الدم الشرياني، وذنبية الموجات الكهربائية في الدماغ، يمكن تحديد درجة الصدق لديه فزيادة النبضات، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة الموجات الكهربائية، جميعها تعتبر مؤشراً على انخفاض درجة الصدق والامانة لدى الفرد، والعكس صحيح.

#### \* اختبار قائمة الأسئلة العاكسة:

تشتمل هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة المعدة بشكل مسبق، توجه للفرد الذي يجري اختباره ليجيب عنها، ومعظم هذه الأسئلة تكون غير مباشرة وتعتمد على تقاطع المعلومات. فعلى سبيل المثال إذا أجاب عن السؤال رقم (٢٢) باجابة ما، فيجب اذا تكرر طرحه أكثر من مرة بصورة أخرى أن تكون الإجابات متطابقة مع بعضها، فالتطابق يعد مؤشراً على الصدق والامانة والعكس من ذلك صحيح، وفيما يلي عينة من هذه الأسئلة على سبيل المثال:

\* هل سبق لك أن أخذت شيئاً لا يخصك؟

\* إذا وجدت محفظة فيها نقود في الشارع، ولديك قريب بحاجة ماسة لدواء، فهل تأخذ جزءاً من المال من المحفظة لمساعدة هذا القريب؟

\* إذا وجدت محفظة في الشارع ماذا تفعل؟

\* ما رأيك بموظف يعمل في مطعم ولديه أولاد كثيرون ودخله منخفض، أخذ بعض الطعام الفائض من الزبائن لإطعام أولاده الجياع؟

فسي نهاية عرضنا للاختبارات لتتساءل الآن ما هو أفضل نوع من هذه الاختبارات؟ في الواقع لا يمكننا القول أن اختباراً أفضل من اختبار، لأن هذا يحكمه مدى ملائمته لطبيعة العمل أو الوظيفة، والإمكانات المادية والفنية المتوفرة لدى المنظمة. ونود الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن نستخدم كافة الاختبارات في الحكم على أهلية المتقدم للعمل، فقد نحتاج لاختبار واحد، أو اثنين، أو أكثر، فهذا يحكمه طبيعة الوظائف وإمكانات المنظمة.

#### المرحلة السادسة : مقابلة الاختيار .

ويصطلح عليها بـ SELECTION INTERVIEW وهي لقاء يجريه شخص أو لجنة أو الحاسب الآلي أحياناً مع المتقدمين لطلب التوظيف، لتحقيق غاية أساسية هي:

جمع معلومات مباشرة أكثر وأعمق عنهم، للمساعدة في إصدار الحكم الموضوعي المدروس حول صلاحيتهم للتعين، فهذه المعلومات وبعد تقييمها يمكن من خلالها معرفة مدى استعداد طالبي التوظيف وميولهم للعمل المتقدمين للتعين

فيه. لذلك تُعتبر مقابلة الإختيار مرحلة أساسية في عملية إنتقاء الموارد البشرية وفي غاية الأهمية، ويعتبرها بعضهم اختصاراً شفهياً يمكن من خلال نتائجها الحكم على صلاحية الشخص للتعيين. وقد أشار GEORGE T. MILKOVICH في كتابه عن إدارة الموارد البشرية، بأن ٥٦% من الشركات الأمريكية عام ١٩٩٦ كانت تعتبر مقابلة الإختيار هي المرحلة الأساسية في عملية انتقاء مواردها البشرية. وفي البلدان النامية تعتبر منظماتها هذه المقابلة هي الوسيلة الأساسية والوحيدة في إنتقاء الموارد البشرية، أي تعتبرها هي عملية الإختيار بكاملها. ونحن بدورنا نؤكد على أن مقابلة الإختيار مرحلة أساسية في منهجية عملية إختيار الموارد البشرية، شريطة مراعاة الأصول والقواعد العلمية في إعدادها وتنفيذها، وتوخي جانب الموضوعية فيها، لكن من الخطأ جعلها بديلاً عن الاختبارات، فالمقابلة وعلى الرغم من أهميتها، فإنها تبقى مرحلة من مراحل عملية الإختيار، وليست هي العملية بكاملها، ذلك لأنه من الصعوبة بمكان ضمان الموضوعية بدرجة كبيرة فيها، نظراً لأن الأحكام الصادرة عنها تخضع بشكل كبير إلى الرأي والحكم الشخصي للأشخاص الذين ينفذونها.

أولاً : أساليب المقابلات .

سنعرض فيما يلي عدداً من أساليب المقابلات الشائعة في الاستخدام، التي يُعتمد عليها في عمليات إختيار الموارد البشرية :

\* أسلوب المقابلة غير الموجهة

ويسمى أيضاً بـ NONDIRECTED (UNSTRUCTURED) INTERVIEW ويصطلح عليها بـ ويسمى بعضها بعضهم بالمقابلة الحرة، حيث يكون لدى منفذها الحرية في أن يسألوا طالب العمل ما يشاؤون من أسئلة واستفسارات، لذلك فهي تعتمد على الأسئلة المفتوحة وليست المغلقة، أي ذات إجابات غير محددة، وذلك من أجل تشجيع الفرد الذي تجري مقابلته على التحدث والافصاح عن ما لديه من معلومات تساعد في الحكم عليه بشكل موضوعي. يتضح من ذلك أن هذا النوع من المقابلات يوفر قدراً كبيراً من المرونة لمنفذها، وتتيح لهم الحصول على معلومات متنوعة عن طالب العمل دون قيود. وبالرغم من هذه المزايا، يؤخذ على المقابلة غير الموجهة بأن نتائجها أحياناً تكون غير دقيقة بسبب الارتجالية في توجيه بعض الأسئلة لطالب التوظيف، هذا إلى جانب أنه بسبب الحرية والمرونة الكبيرتين الممنوحتين لمنفذها، يجعل نتائجها تتسم بطابع الرأي الشخصي الذي يصاحبه درجة من اللاموضوعية. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن هذا النوع من المقابلات يحتاج إلى خبرة ومقدرة عالية لدى منفذها.

## \* أسلوب المقابلة الموجهة :

ويطلق عليها مصطلح **DIRECTED (STRUCTURED) INTERVIEW** وبموجبها توضع أسئلة إرشادية تتضمن النقاط الأساسية التي يجب على منفذ المقابلة أن يتقيد بها كمرشد أو كدليل مساعد له في تنفيذها، وما عداها يكون بإمكانه أن يضيف عليها أسئلة جديدة، أو يوسع بعضها حسب ما يراه ضرورياً، وذلك من أجل الكشف عن خلفية طالب العمل وموصفاته بشكل معمق. إذا تعتبر الأسئلة الموضوعية بمثابة نقطة إنطلاق وكموجه ومرشد في تنفيذ هذه المقابلة. يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر مرونة معقولة في تنفيذ المقابلة، بحيث يتيح لمنفذها بأن يتصرف حسب ما يراه مناسباً مع سير المقابلة والمناقشة التي تجري فيها، هذا إلى جانب أنها تخفف من عيوب الأسلوب السابق المقابلة غير الموجهة، فمن خلالها يتم ضبط الحرية والمرونة الممنوحة لمنفذها في طرح الأسئلة على الذين تجري مقابلتهم، كما أنها لا تتطلب القدر الكبير من المهارة لدى منفذها كما هو الحال في المقابلة غير الموجهة.

## \* أسلوب المقابلة النمطية:

وتسمى بـ **PATTERNED INTERVIEW** وبموجبها يتم وضع الأسئلة التي يراد طرحها على طالب العمل بشكل مسبق وتكون عادة مطبوعة، وتختصر مهمة منفذ المقابلة في تسجيل الإجابات فقط، في الفراغات الموجودة بين سطور الأسئلة. إذا يأخذ شكل هذا الأسلوب من المقابلات شكل قائمة إستقصاء تتضمن أسئلة شفوية مطلوب من طالب العمل الإجابة عنها. تتميز هذه المقابلة بالسهولة حيث يمكن لأي فرد أن يطرح الأسئلة، وهي لا تتطلب وقتاً كبيراً في تنفيذها، على أساس أن الأسئلة معدة بشكل مسبق. كما تتميز بعدم حاجتها لأفراد مدربين كثيراً من أجل تنفيذها، وهي تقلل من احتمال إغفال منفذ المقابلة لبعض الجوانب الهامة التي يجب استيضاحها من طالب العمل. وبالرغم من هذه المزايا فهناك مأخذ عليها ألا وهو: أن هذا النوع من المقابلة لا يتيح لمنفذها أن يطرح أسئلة إضافية قد يراها جوهرية، قد تنشأ الحاجة إلى طرحها على طالب العمل خلال تنفيذها.

## \* أسلوب المقابلة الفردية:

ويطلق عليها **ONE-ON-ONE INTERVIEW** وبموجبها تقوم لجنة المقابلة بقاء الفرد الذي تجري مقابلته بشكل إفرادي، أي يقوم كل عضو في لجنة المقابلة بمقابلته بشكل منفرد، حيث يطرح عليه الأسئلة الخاصة به بمعزل عن زملائه الآخرين أعضاء اللجنة. والغاية من ذلك عدم تأثر أعضاء لجنة المقابلة بآراء بعضهم بعضاً عند طرح الأسئلة وجمع المعلومات وإصدار الحكم النهائي على صلاحية الفرد للتعيين. هذا من جهة، ومن جهة ثانية تخفيف حدة الارتباك والخوف

لدى الفرد الذي تجري مقابلته، فمثوله أمام كل عضو على انفراد، يخفف من ارتبائه مقارنة فيما لو مثل أمام جميع الأعضاء دفعة واحدة أي بأن واحد. ولا ننسى أن الخوف والإرتباك يؤثران في دقة الإجابات التي تؤثر بدورها في إصدار حكم صائب حول صلاحية التعيين.

#### \* أسلوب مقابلة هيئة اللجنة :

ويصطلح عليها بـ BOARD INTERVIEW وهو عكس الأسلوب السابق، فبدلاً من أن يمثل الفرد الذي تجري مقابلته أمام كل عضو على انفراد، يمثل أمام جميع أعضاء لجنة المقابلة وبأن واحد، حيث يقوم كل عضو بطرح أسئلته على الفرد أمام الآخرين ولا شك أن هذا الأسلوب يجعل زمن تنفيذ المقابلة أقصر. وتبرز أهمية ذلك عندما يكون عدد المتقدمين لطلب العمل كبيراً، فيكون عامل الوقت هام جداً، لكن بالمقابل يتعرض للفرد لضغط نفسي كبير عندما يمثل أمام جميع أعضاء اللجنة بأن واحد.

#### \* أسلوب المقابلة الضاغطة :

وتسمى بـ STRESS INTERVIEW ، في جميع أساليب المقابلات يطلب من أعضاء لجانها أن يخففوا من انفعالات من يجري مقابلتهم كي لا تتأثر إجاباتهم بهذه الانفعالات، وتكون المعلومات المجموعة عنهم في هذه الحالة مشوشة، مما يجعل الحكم على صلاحيتهم للتعين غير موضوعي. لكن في أسلوب المقابلة الضاغطة يكون عكس ذلك، حيث يطلب من الأعضاء إثارة أعصاب طالبي العمل الذين تجري مقابلتهم، وجعلهم في حالة ضغط نفسي، من أجل معرفة مدى تحملهم للضغوط في الحياة العملية، وخاصة إذا كانت الوظائف المتقدمين للتعين فيها يصاحبها ضغوط وانفعالات نفسية. إذا يمكن القول بأن المقابلة الضاغطة تستخدم أسئلة معينة، الغاية منها إثارة أعصاب الأفراد والضغط عليهم وجعلهم غير مرتاحين وإثارتهم، لمعرفة مدى تحملهم لمثل هذه الضغوط.

#### \* أسلوب المقابلة الموقفية :

وتسمى بـ SITUATIONAL أو BEHAVIOR DESCRIPTION INTERVIEW أي مقابلة وصف السلوك، وبموجبها يطرح على الأفراد المتقدمين لطلب العمل الذين تجري مقابلتهم مجموعة من الأسئلة والافتراضات يشكل مجملها موقفاً محرجاً وحساساً أمامهم عليهم الإجابة عنها، حيث تعبر مجموع إجابات الفرد، عن نمط معالجته للموقف المحرج الحساس الذي يتعرض له والمفروض عليه. يمكن القول إذا إن هذه المقابلة تضع طالبي العمل أمام تحدي معين، لتقييم مدى نجاحهم في التصدي له، والحكم على صلاحيتهم للتعين في وظائف تتعرض لمثل هذه

المواقف. وتوضع الأسئلة والفروض عادة من خلال الإطلاع على تحليل وتوصيف الوظائف، لكي يتوافق الموقف الذي يتعرض له طالبو العمل مع طبيعة الأعمال المحتمل تكليفهم بها بعد التعيين.

#### \* أسلوب مقابلة الحاسب الآلي :

ويصطلح عليها بـ COMPUTER INTERVIEW ، فيسبب بعد المسافات ومن أجل تخفيض تكاليف المقابلات، أصبحت تنفذ عن طريق الحاسب الآلي في بعض المنظمات، حيث يقوم المبرمجون بتصميم برنامج يشتمل على الأسئلة التي يراد طرحها على طالبي العمل، وتحديد إجاباتها المرغوبة ويغذى بها الحاسب الآلي، ومن ثم ينزل البرنامج في موقع المنظمة على الانترنت. فعن طريق دخول الفرد طالب العمل على هذا الموقع، يكون بإمكان الحاسب الآلي إجراء المقابلة معه، عن طريق طرح الأسئلة عليه وإستلام أجوبتها، التي يقوم بمقارنتها مع الأجوبة النموذجية المخزنة فيه، وإصدار الحكم الخاص بصلاحيته للتعيين أم لا. لا شك أن هذا الأسلوب سهل وقليل التكاليف، لكنه أسلوب غير مباشر في جمع المعلومات وتقييمها، علماً أن الميزة الرئيسة من المقابلة هي أنها أسلوب مباشر في جمع المعلومات، وهي تجعل أعضاء اللجنة على تماس مباشر مع طالب التوظيف مما يجعل التقييم أكثر دقة من مقابلة الحاسب الآلي. لكن بالمقابل تحقق المقابلة الآلية ميزة كبيرة وهي الموضوعية وعدم التحيز في إصدار الحكم عن صلاحية الفرد للتعيين.

#### ثانياً: إرشادات وقواعد إجراء المقابلات .

على الرغم من عدم وجود مقابلتين متماثلتين، إلا أن هناك قواعد إرشادية ونصائح يطلب مراعاتها في غالبية أنواع المقابلات، لتحقيق النجاح في تنفيذها، وسنعرض فيما يلي عدداً من هذه الإرشادات:

\* تحديد الهدف من المقابلة وشرحه لمن سوف ينفذها.

\* تحديد نوع المعلومات المراد جمعها عن الأشخاص الذين تجري مقابلتهم.

\* التأكد من عدم وجود مقاطعات (هاتفية، دخول شخص ما.. الخ) أثناء تنفيذ المقابلة، أي منع الاتصال مع أعضاء اللجنة أثناء تنفيذ المقابلة.

\* يجب أن يكون تسجيل الملاحظات من قبل أعضاء اللجنة أثناء المقابلة بشكل غير مباشر وغير واضح وبعد الانتهاء من الإجابة والحصول على المعلومات، لكي لا يحدث ارتباكاً لدى الفرد، ومنع حدوث إنقطاع في سرد المعلومات من قبله.



- \* يجب ذكر اسم الفرد الذي تجري مقابلته بشكل صحيح من قبل أعضاء لجنة المقابلة، فالخطأ في ذكر الاسم يخرجه ويربكه.
- \* يجب قراءة السيرة الذاتية للفرد الذي تجري مقابلته وكذلك معايير الانتقاء من قبل أعضاء لجنة المقابلة قبل وقت كاف من موعد تنفيذها، والغاية من وراء ذلك، تكوين فكرة أولية جيدة عنه، تساعد على طرح الأسئلة وتحديد المعلومات الهامة المطلوب معرفتها عنه.
- \* التركيز على ماضي طالب العمل الذي تجري مقابلته وخاصة ماضيه الوظيفي، لأنه يساعد في التنبؤ بصلاحيته المستقبلية للعمل، فالماضي يكشف ما سوف يحدث في المستقبل.
- \* تدريب أعضاء لجان المقابلات على اكتساب مهارة التحدث والاصغاء بشكل خاص، لأن مهمتهم الأساسية هي الاستماع وجمع المعلومات ومن ثم تقييمها .
- \* إتاحة الفرصة لطالب العمل الذي تجري مقابلته بأن يفصح عن ما لديه من معلومات وإمكانات، لذلك يجب إصغاء أعضاء اللجنة له باهتمام، وأن يكون هذا الاصغاء أكثر من تحدثهم إليه.
- \* يجب إظهار الاهتمام بالفرد الذي تجري مقابلته من قبل أعضاء لجنة المقابلة، فهذا الاهتمام يريحه نفسياً، ويجعله يستجيب للأسئلة ويعطي ما لديه من معلومات.
- \* أن يركز أعضاء لجنة المقابلة عيونهم على طالب العمل أثناء طرحهم الأسئلة عليه وعندما يتحدث إليهم وعدم النظر لجهة أخرى، فهذا السلوك يشعره بأن اللجنة غير مهتمة به.
- \* يجب على أعضاء اللجنة استخدام ورق وقلم لتسجيل ملاحظاتهم، وعدم اعتمادهم على ذاكرتهم في تذكر ما قاله طالب العمل أثناء المقابلة.
- \* أن يتم تقييم المعلومات بعد انتهاء المقابلة، وليس أثناء تنفيذها.
- \* على أعضاء لجنة المقابلة إنهاء عبارات مجاملة، لتترك إنطباعاً إيجابياً لدى طالب العمل الذي تجري مقابلته، وذلك من أجل عمليات استقطاب واختيار مستقبلية.
- \* أن يخصص الوقت الكافي لإجراء المقابلة.
- \* أن تجري المقابلة في مكان هادئ بعيد عن الضوضاء.

\* أن يحدد وقت إجراء المقابلة بشكل مناسب، ومن المستحسن عدم التأخر عن موعدها، كي لا ترهق أعصاب طالب العمل.

\* ألا يخرج منفذ المقابلة عن الموضوعات التي يقوم بجمع المعلومات عنها من طالب العمل، وذلك منعا لتشيت أفكاره وإضاعة الوقت.

\* أن يسعى المقابل لأن يجعل جو المقابلة جوا وديا، يبعد فيه القلق والتوتر الذي يكون مصاحبا عادة لطالب العمل، نتيجة رهبته من المقابلة. فالجو الودي يساعد كثيرا في أن يدلي طالب العمل بما لديه من معلومات دون انفعال. وينصح في العادة في هذا المجال أن تبدأ المقابلة بطرح أسئلة عامة عن الطقس مثلا، لتخفيف حدة الإنفعال لدى طالب العمل. كما ينصح في هذا المقام أن يسجل المنفذ ملاحظاته بشكل لا يحدث قلقا لديه.

\* ينفذ المقابلة عادة أكثر من شخص واحد، وفي هذه الحالة قد يحدث تداخلا وتكرارا في طرح الأسئلة على طالب العمل، وهذا ما يجهد ويضيع الوقت. لذلك ينصح أن يجتمع منفذو المقابلة قبل تنفيذها لينسقوا عملية طرح الأسئلة فيما بينهم، تجنباً لهذه المشكلة.

\* على منفذ المقابلة أن يأخذ في اعتباره أن تكون الأسئلة التي يطرحها في المقابلة، منسقة ومتربطة، وهدفها الأساسي الوصول إلى معلومات قيمة تساعد في تكوين خلفية جيدة عن طالب العمل حول صلاحيته للتعيين.

ثالثاً: أخطاء شائعة في تنفيذ المقابلات .

بغض النظر عن نوع وشكل المقابلة المستخدمة في الاختيار والتعيين، هناك عدد من الأخطاء التي لها طابع العمومية تؤثر في نجاحها، وإن إدراكها ومعرفتها يساعدان إلى حد كبير في التقليل من احتمال حدوثها. وهنا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً في هذا المجال، وهو أن تقوم بتوضيح هذه الأخطاء التي قد يقع فيها منفذو المقابلة، كي يعرفوها ويدركوها، ويدربوا على كيفية تجنبها، وذلك من أجل زيادة مقدرتهم على تنفيذ المقابلة وتحقيق الغاية المرجوة منها. وسنعمد فيما يلي إلى عرض عدد من هذه الأخطاء بشيء من الإيجاز:

### \* خطأ الانطباع الأول : FIRST IMPRESSION ERROR

يقصد بهذا الخطأ إصدار حكم أولي سريع على طالب العمل الذي تجري مقابلته، وسواء أكان هذا الحكم إيجابياً أم سلبياً، ففروع منفذ المقابلة في مثل هذا الخطأ وفي وقت مبكر من تنفيذه لها، يؤدي إلى وضع عقبة أمامه في سبيل حصوله على معلومات مفيدة من طالب العمل. فالحكم السريع يوجي للمنفذ ويقنعه أحياناً بأن المعلومات الأولية التي حصل عليها كافية لإعطائه فكرة تمكنه من تقييم طالب

العمل. لذلك من الضروري عدم تقييم طالب العمل والحكم على مدى أهليته ومتابعته لاجراءات الاختيار إلا في نهاية المقابلة، وذلك بعد الحصول على معلومات كافية عن طالب العمل، ومراجعتها بشكل دقيق.

#### \* خطأ التباين أو التضاد CONTRAST ERROR :

مضمون هذا الخطأ هو أن بعض منفذي المقابلات يضعون تقييمهم عن طالب العمل على أساس مقارنة صفاته مع صفات الآخرين من المتقدمين لطلب التوظيف. فقد يكون طالب العمل ذو مستوى متوسط، وباقي طالبي العمل مستواهم ضعيف، ونتيجة المقارنة بهم يظهر طالب العمل ذو المستوى المتوسط على أنه جيد، وبالتالي يكون الحكم في هذه الحالة على صلاحية التعيين غير صحيحة. لذلك ينصح منفذ المقابلة بأن يعتبر أساس الاختيار هو المعايير الموضوعية، التي توضح ما هي المواصفات المطلوب توافرها لدى طالب العمل لتحديد مدى صلاحيته للتعيين.

#### \* خطأ التأثير بالهالة HALO EFFECT ERROR :

ويقصد به أن يطغى تقييم منفذ المقابلة لصفة معينة سواء أكانت ايجابية أم سلبية لدى طالب العمل على تقييمه لباقي الصفات الأخرى الموجودة لديه، بحيث يأتي تقييمه لطالب العمل متأثراً بهذه الصفة. ومن الصفات التي قد يتأثر بها منفذ المقابلة لدى طالب العمل المرح، جاذبية الحديث، حسن المظهر.. الخ. ولا شك أن التأثير بالهالة سيؤدي في النهاية الى تقييم ضعيف ومتحيز، ويؤثر في موضوعية عملية الاختيار. لذلك ينصح المنفذ بأن ينظر إلى صفات المتقدم للعمل نظرة واحدة، وعدم التأثر بصفة معينة لديه سواء أكانت ايجابية أم سلبية.

#### \* خطأ التماثل SIMILARITY ERROR :

يقصد بهذا الخطأ تأثر منفذ المقابلة بخاصية لدى طالب التوظيف موجودة فيه أو لديه، كأن يكون من نفس القرية، أو تخرجاً من نفس الجامعة، أو لديهما نفس الهوايات والاهتمامات، هذا التأثير يلون تقييمه للفرد الذي تجري مقابلته بلون اللاموضوعية والتحيز.

#### \* خطأ التأثير بدلائل الاتصال غير اللفظي :

#### NONVERBAL COMMUNICATION ERROR

يقصد بهذه الدلائل الحركات اللاإرادية التي تصدر عن طالب العمل أثناء تنفيذ المقابلة، وهي حركات في جسمه أو في اليدين، أو الوجه مثل طقطة الأصابع، تحريك الرقبة، اللعب بالحوارج.. الخ فمثل هذه الحركات اللاإرادية قد

تصرف إنتباه منفذ المقابلة عن المعلومات الشفهية التي يدلي بها طالب العمل. لذلك يجب على المنفذ ألا يعير إهتماماً لمثل هذه الدلائل، فهمه وهدفه الأول والأخير في المقابلة، هو الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن طالب العمل، والحكم على مدى أهليته للتعيين.

#### \* خطأ الأسئلة المخرجة : CRITICAL QUESTIONS ERROR

على منفذ المقابلة الابتعاد عن الأسئلة الجارحة التي قد لا يكون لزوماً لها، وفي حالة قناعته بضرورة طرح بعض الأسئلة ذات الطابع الشخصي نظراً للحاجة إليها، عليه في هذه الحالة أن يصيغها بشكل يخفف من تأثيرها السلبي في طالب العمل، وإن امتنع الأخير عن الإجابة، على المنفذ عدم الإلحاح عليه بالحصول على إجابة عنها، فالإحراج والانفعال يؤثران كثيراً في عملية الحصول على المعلومات المطلوبة عن طالب العمل، وبالتالي الحكم على صلاحيته للتعيين بشكل غير دقيق.

المرحلة السابعة: إعلام المتقدمين لطلب العمل بنتائج الاختبارات ومقابلة الإختيار.

يستخدم على هذا الإعلام أو الاخطار بـ NOTIFICATION OF CANDIDAITE ، ويكون الإعلام لجميع من تقدم للاختبارات ودخل في مقابلة الإختيار سواء أكان ناجحاً أم لا، ويجب أن يكون هذا الاخطار سريعاً وللفئتين. فبالنسبة للناجحين فالسرعة مطلوبة بسبب وجود احتمال أن يكون أحدهم متقدم للتوظيف في أكثر من منظمة ونجح في عمليات الانتقاء فيها، فالأخير يعني احتمالية خسارة بعض الناجحين وذهابهم لمنظمة أخرى، كي لا تضيع عليهم الفرصة هناك. أما بالنسبة لغير الناجحين فالسرعة مطلوبة أيضاً، ليتسنى لهم تقديم طلبات توظيف في منظمات أخرى، وبالتالي فإن إعلامهم يعزز من ثقتهم بالمنظمة من أجل عمليات استقطاب مستقبلية، مع الإشارة إلى ضرورة شرح أسباب عدم نجاحهم وإخفاقهم، فالشرح والتبرير يفرضان إحترام المنظمة عليهم وتقديرهم لها. ويعطى الناجحين بعد إعلامهم مهلة زمنية للإلتحاق بالمنظمة، فإذا لم يفعلوا ذلك خلال المدة المحددة، يعتبر عدم إلتحاقهم استكافاً منهم وعدم رغبتهم في التعيين.

المرحلة الثامنة: إصدار قرار التعيين تحت الاختبار .

يكون هذا القرار مكتوباً وصادراً عن الجهة صاحبة السلطة، ويتضمن اسم الناجح، واسم الوظيفة التي سيعين فيها، والتبعية الإدارية للوظيفة، والدرجة الوظيفية، والراتب أو الأجر الشهري، وتاريخ مباشرة العمل. ولا شك أن الفترة الزمنية التي يوضع فيها الناجح تحت التجربة والتمرين PROBATIONARY PERIOD مسألة هامة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي، فنتيجة تقييم أداء الناجح خلال هذه الفترة، تعد مؤشراً هاماً في تقييم والحكم فيما إذا كان اختياره سليماً أم

لا، حيث إذا أثبت الناجح جدارة خلال هذه الفترة، كان ذلك مؤشراً على نجاح إختياره والعكس من ذلك صحيح.

إن التعيين تحت الاختبار، أو ما يسمى "بتجربة الاداء" هو في الحقيقة جزء مكمل لعملية الاختيار، وهو الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة التي عين فيها. لذلك تعتبر فترة الاختبار معياراً يمكن بواسطته الحكم على مدى سلامة عملية الاختيار، إذ أن المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاختبارات، والتقديرات التي حصل عليها خلال فترة الاختبار بمعرفة رئيسه المباشر، تدل على مدى كفاءة عملية إختياره.

ونود الإشارة في هذا المجال، إلى أنه بعد صدور قرار التعيين تحت الاختبار، من الضروري قيام مندوب من إدارة الموارد البشرية بتقديمه إلى رئيسه المباشر، الذي بدوره يقدمه إلى زملائه، أو مرؤوسيه في حالة وجودهم. ومن الضروري أن يشرح له رئيسه كافة التعليمات الخاصة بعمله، وكيفية إنجازه على خير وجه، كما يتعهد بالعناية والإرشاد من وقت لآخر، ويوضح له أخطاءه وكيفية تصحيحها. ومن الضروري أيضاً تزويد الفرد بكافة المعلومات عن نشاط المنظمة وسياساتها، وقوانين ولوائح العمل. ولا شك أن لهذه الخطوة أهمية كبيرة ومؤثرة في نفسية الناجح، ذلك لأنه يكون في هذه الفترة متخوفاً من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته، ويخشى الفشل، لذلك من الضروري جداً تعريف الناجح بعمله والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها.

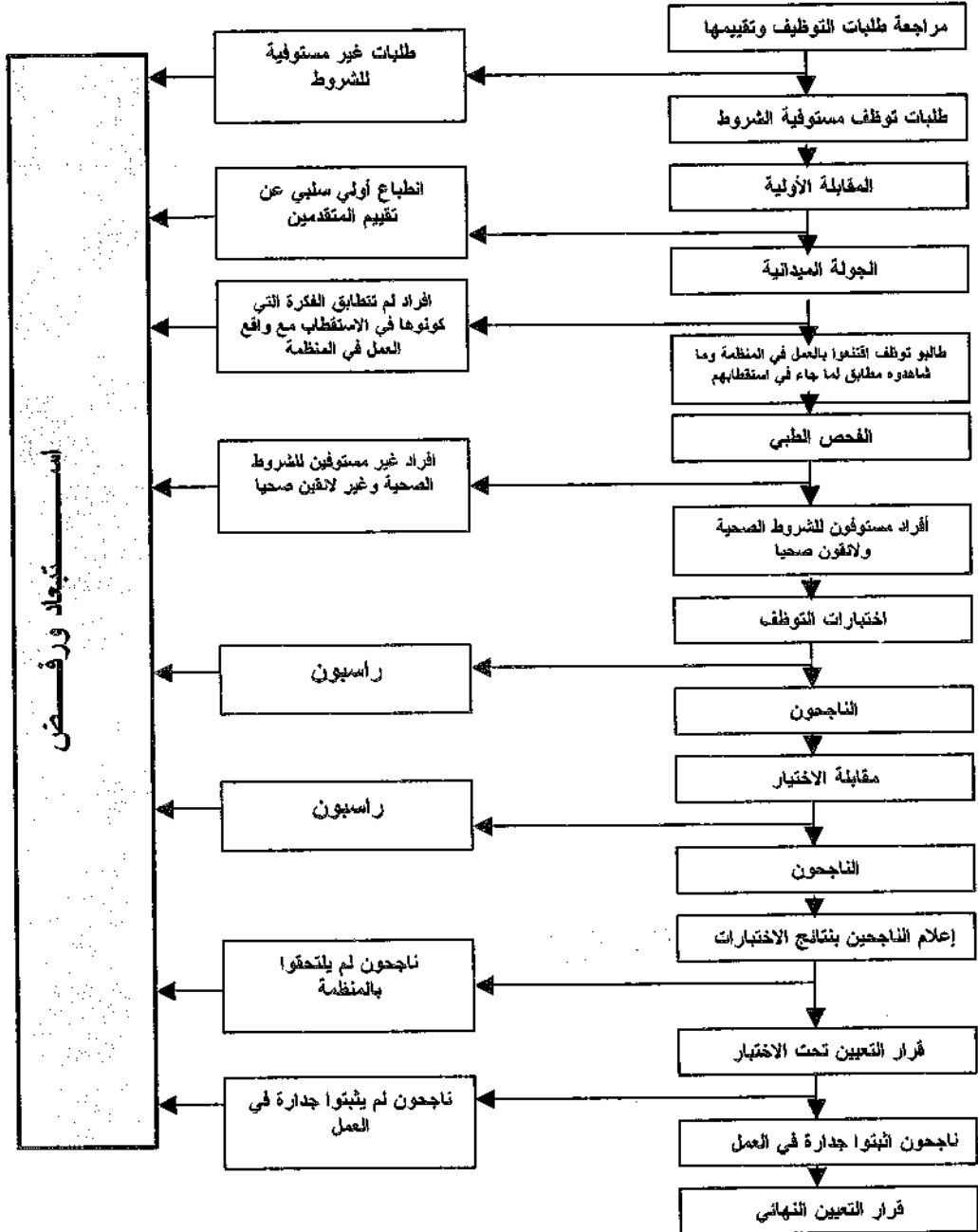
#### المرحلة التاسعة : إصدار قرار التعيين النهائي .

قرار التعيين النهائي هو المرحلة الأخيرة في منهجية عملية الاختيار والتعيين، ويعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين فيها. إذ بعد ثبوت صلاحية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة، ورفعها للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه.

وفي ختام استعراضنا لمراحل منهجية عملية الاختيار والتعيين، نعرض شكلاً توضيحياً يبين لنا آلية هذه المراحل التي شرحناها في الصفحات السابقة:

## شكل رقم (٣٥)

### آلية مراحل منهجية عملية إختيار الموارد البشرية



ونود الإشارة في ختام حديثنا عن منهجية عملية الاختيار والتعيين إلى أن نمط تصميم هذه العملية يختلف من منظمة لأخرى حسب اعتبارات رئيسة ثلاث هي:

- \* طبيعة ونوعية العمل في المنظمة.
- \* طبيعة ونوعية الوظائف والأعمال التي يراد انتقاء موارد بشرية من أجل التعيين فيها.
- \* عدد الأفراد المستقطبين الذين تقدموا لطلب التعيين في المنظمة.

فعلى سبيل المثال في عام ١٩٩٢ وفي شركة تويوتا لصناعة السيارات وفي بريطانيا تحديداً، كانت الحاجة آنذاك إلى /٤٠٠/ شخص للتعيين في /٤٠٠/ وظيفة خالية أو شاغرة، وكان عدد المستقطبين الذين تقدموا بطلبات توظيف للشركة آنذاك /٢٠٠٠٠/ فرد، فبناءً على هذه الوفرة في المتقدمين، صممت عملية الاختيار لتكون عملية صعبة، وكانت معايير الانتقاء صعبة أيضاً، فالوفرة ساعدت الشركة على جعل هذه المعايير صعبة، فكثر عدد المستقطبين تساعد إدارة الموارد البشرية على جعل عملية الاختيار صارمة وصعبة ومتشعبة، وذلك للوصول إلى أفضل /٤٠٠/ متقدم من الـ /٢٠٠٠٠/ الذين يمثلوا المجموع الكلي للمستقطبين.

وفيما يلي المراحل التي اشتملت عليها عملية الاختيار في شركة تويوتا عام ١٩٩٢:

- \* تدقيق طلبات التوظيف وغربلتها عن طريق استبعاد الطلبات التي لا تتوفر فيها الشروط العامة المطلوبة.

- \* اختبارات متنوعة للكشف عن قابلية طالب العمل للتعلم.
- \* اختبارات متعددة للكشف عن ميول ورغبات المتقدم لطلب التوظيف.
- \* مقابلة أولى لمدة (٧٥) دقيقة للتعرف على النمط السلوكي لطالب التوظيف وكشف معالم شخصيته.

\* اختبار الأداء والمحاكاة.

\* فحص طبي شامل.

\* مقابلة اختيار نهائية، لإصدار الحكم الأخير حول صلاحية المتقدم للتعيين أو الرفض.

## تقييم عملية الاختيار والتعيين

يعد تقييم عملية الاختيار والتعيين لمعرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي توصلت إليها ذات أهمية كبيرة، فالتقييم يوضح لنا عدة أمور لعل أهمها ما يلي: هل نجحت إجراءات الاختيار والتعيين (وعلى الأخص الاختبارات) في أن تنتقي أفضل المتقدمين لطلب العمل؟ وهل استطاعت أن تتأكد بأن مطالب العمل اللازمة للنجاح فيه متوفرة لديهم؟ وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية إختيارهم؟ وهل التكلفة التي أنفقت في سبيل إختيارهم لم تذهب سدى؟ يتضح من خلال هذه التساؤلات التي تحيب عنها عملية التقييم، مدى أهمية التقييم في مجال الاختيار والتعيين.

إذا مما لا شك فيه أن تقييم عملية الاختيار والتعيين مسألة هامة، بسبب أهمية اختيار الموارد البشرية التي تشكل أهم عناصر العمل وأساس نجاح المنظمات، فتقييم هذه العملية بشكل مستمر للوقوف على مدى كفاءتها، مسألة ذات أهمية وحساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام. ويشترك في تقييم عملية إختيار الموارد البشرية مديرو الوحدات الإدارية الذين جرت عمليات التعيين في وحداتهم، فهؤلاء يمدون المسؤولين عن التقييم بالمعلومات اللازمة عن أداء الموارد البشرية الذين عينوا تحت الاختبار لديهم ومستوى كفاءتهم، فهذه المعلومات تساعد وإلى حد كبير جداً في تقييم إختيارهم وتعيينهم. وبشكل عام هناك عدة معايير معروفة وشائعة في الاستخدام، يمكن بوساطتها الحكم على سلامة عملية إختيار الموارد البشرية وتعيينها، وسوف نعد في الصفحات القادمة إلى عرض أشهرها.

### مقياس صحة أو صلاحية النتائج :

يصطلح على هذا المقياس بـ VALIDITY وي طرح التساؤلات التالية:

- \* هل عملية الاختيار قد انتقت الأفضل؟
- \* هل من تم إختياره تتوفر فيه المعايير المطلوبة التي تمكنه من الأداء الفعال في الوظيفة أو الوظائف التي سيعمل فيها بعد تعيينه وفي المستقبل؟
- \* هل حققت عملية الاختيار المطلوب منها؟



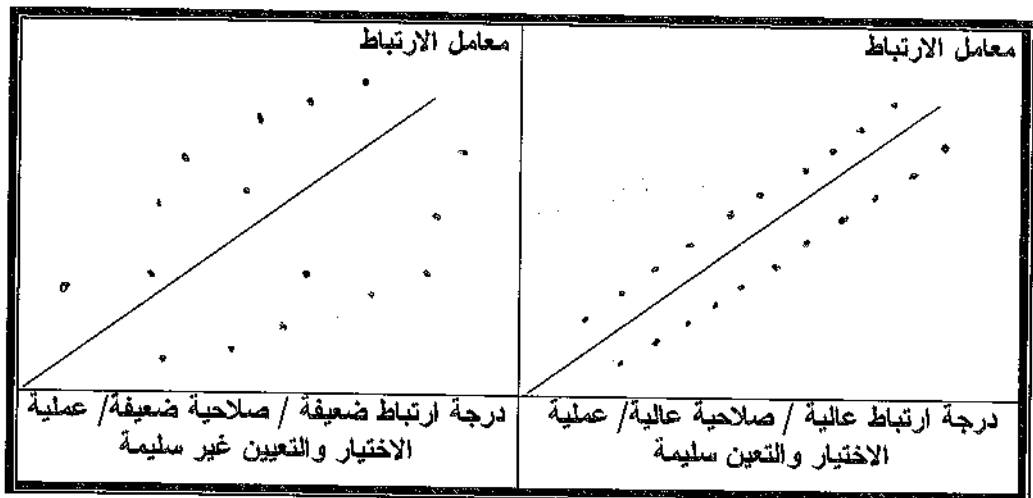
فإذا كانت الإجابة عن التساؤلات السابقة الذكر بنعم، معنى ذلك أن عملية الاختيار قد حققت هدفها وتوفر فيها معيار الصحة.

ويقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها، أن هناك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين إثنين في عملية الاختيار هما: الأول وهو النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية إختياره، والثاني هو مدى نجاحه في أداء العمل أو الأعمال التي مارسها بعد التعيين، وبشكل خاص خلال فترة التجربة والتمرين. فإذا كانت درجة الارتباط عالية بين المتغيرين، دل ذلك على صلاحية عالية، وأمكن الحكم على عملية الإختيار والتعيين بأنها كانت ناجحة. أما إذا كانت درجة الارتباط ضعيفة، فذلك يدل على نتيجة عكسية، ونحكم بالتالي على هذه العملية بأنها كانت فاشلة. ويتم الوصول إلى هذه النتائج بعد انتهاء فترة الاختبار أو التجربة والتمرين، التي يخضع أداء الفرد للتقييم في نهايتها، لإصدار الحكم النهائي حول صلاحيته للتعيين أو الرفض.

ونود الإشارة بأن درجة الارتباط التامة يعبر عنها كمياً بواحد، وبالتالي فكلما قلت درجة الارتباط عن واحد بين المتغيرين السابقين في نتائج عملية التقييم، كان الاختيار أقل دقة ونجاحاً. ويرسم الارتباط بيانياً بخط مستقيم، فكلما كانت نتائج تقييم من جرى تعيينه تحت التجربة والاختبار قريبة من الخط المستقيم، دل ذلك على درجة ارتباط عالية، واعتبر ذلك مؤشراً على نجاح وسلامة إختياره والعكس من ذلك صحيح، وفيما يلي رسمان يوضحان ذلك:

شكل رقم (٣٦)

معامل الارتباط بين نتائج عملية الاختيار ونتائج تجربة الأداء



يلاحظ من الشككين السابقين، أنه كلما اقتربت النقاط التي تعبر عن نتائج تقييم من جرى تعيينهم من الخط المستقيم، دل ذلك على درجة ارتباط عالية، وبالتالي فعلمية الاختيار كانت ناجحة، والعكس من ذلك صحيح. مع الإشارة إلى أنه إذا وقعت قيم الظاهرة (النقاط) على الخط تماماً، دل ذلك على أن درجة الارتباط تامة، وأن الاختيار كان سليم تماماً، وهذه حالة نادرة الحدوث.

يؤخذ على هذا المعيار في تقييم عملية الاختيار والتعيين، وجود احتمالية أن يكون إنتقاء أحد المعنيين تحت الاختبار والتجربة جيداً وناجحاً، لكن بسبب ما خارج عن نطاق إرادته جعل أدائه خلال فترة التجربة غير جيد، في هذه الحالة تكون نتائج تقييم أدائه غير معبرة عن الواقع، وهذا ما ليس بإمكان معيار الصحة أو الصلاحية اكتشافه.

### معيار المصادقية أو الثقة :

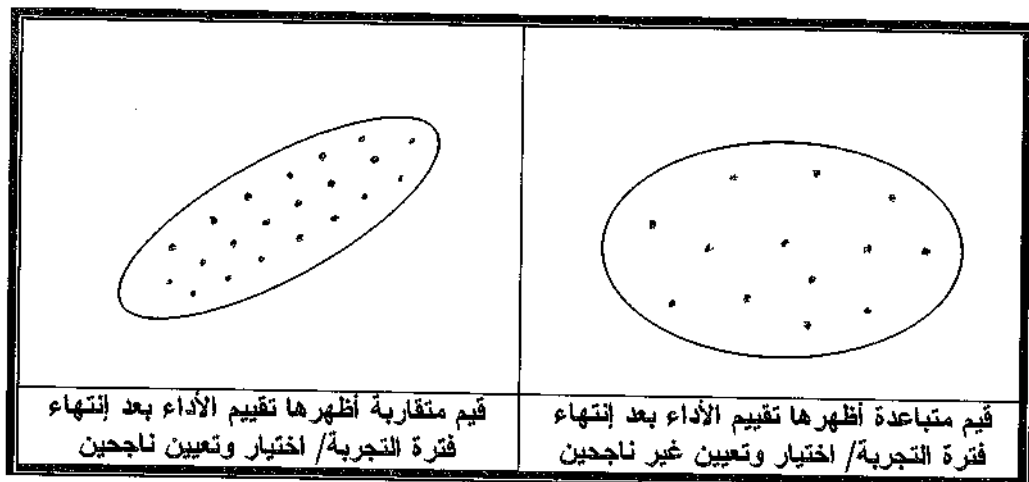
ويسميه بعضهم بمعيار الثبات ويصطلح عليه بـ **RELIABILITY** ويقوم على فكرة مفادها: أنه إذا تم إعادة إختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى، وكانت النتيجة نفسها، وإذا كررت لأكثر من مرة لأعطت نفس النتائج تقريباً، فثبتت النتائج في تكرار مراحل الاختيار بوجه عام، والإختبارات بشكل خاص، دليل يشير إلى موضوعية وصحة عملية الإختيار والتعيين، والعكس من ذلك صحيح. ولتطبيق هذا المعيار يتطلب الأمر أن تكون ظروف عملية الإختيار والإختبارات واحدة وثابتة، فأي تغيير فيها سيؤدي إلى حدوث إختلاف في نتائج تكرار عملية الإختيار. إذا فدرجة ثبات عالية في النتائج هي مؤشر على درجة ثقة عالية، ويمكن القول عندئذ أن عملية الاختيار والتعيين قد حققت الغاية المطلوبة منها وأنها سليمة.

### معيار انتشار قيم الظاهرة :

يشير هذا المعيار **SCUTTERPLOT** إلى أنه كلما كانت قيم ظاهرة ما مقارنة من بعضها بعضاً، دل ذلك على وجود درجة عالية من الثقة والارتباط فيما بينها. فإذا جرى تعيين (٢٠) موظفاً في إحدى المنظمات بعد خضوعهم لعملية إختيار محددة، وقيم أداءهم بعد إنتهاء فترة الاختبار والتجربة التي خضعوا لها، وكانت نتائج تقييمهم مقارنة، دل ذلك على أن عملية إختيارهم وتعيينهم كانت سليمة. فعندما تكون هذه النتائج جميعها إيجابية جيدة ومقاربة من بعضها، يدل ذلك

على أن عملية إختيارهم وتعيينهم كانت ناجحة، والعكس من ذلك صحيح، وفيما يلي شكلان يوضحان ذلك:

شكل رقم (٣٧)  
معييار انتشار قيم الظاهرة



معييار احتمالات قرارات الإختيار والتعيين :

تنتهي عملية الإختيار والتعيين بأحد الاحتمالات الأربعة التالية:

أ. قرارات إختيار سلبية خادعة: وتعتبر عن قرارات إختيار إنتهت إلى رفض التوظيف، لكن هذه القرارات غير صحيحة، وبمعنى أوضح أن من تم رفضه كان صالحاً للعمل، وبالتالي فهذا يعني أن عملية الإختيار فشلت في تحديد أهليته أو صلاحيته للتعيين. ويطلق على هذه القرارات مصطلح FALSE NEGATIVE أو الحرفان (FN) .

ب. قرارات إختيار إيجابية خادعة: وتعتبر عن قرارات إختيار إنتهت إلى صلاحية طالب العمل للتعيين، لكن هذه الصلاحية غير سليمة، وبمعنى أوضح أن من تم إختياره لا يتمتع بالأهلية للتعيين، وهذا مؤشر على فشل عملية الإختيار والتعيين في إختيار الفرد المناسب. ويطلق على هذه القرارات مصطلح FALSE POSITIVE أو الحرفان (FP) .

ج. قرارات إختيار صحيحة إيجابية : وتعني أن طالبي العمل الذين تم انتقاءهم للتعيين مؤهلين وصالحين فعلاً للتعيين، وهذا يعني أن عملية الإختيار كانت ناجحة في أداء مهمتها. ويطلق على هذه القرارات مصطلح TRUE POSITIVE أو الحرفان (TP) .

د. قرارات إختيار صحيحة سلبية : وتعني أن طالبي العمل الذين تم رفضهم وإستبعادهم خلال إجراءات الإختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة، وهذا يشير إلى نجاح عملية الإختيار والتعيين في أداء مهمتها، ويطلق على هذه القرارات مصطلح TRUE NEGATIVE أو الحرفان (TN) .

في ضوء ما تقدم نجد أن عملية الإختيار والتعيين تسعى جاهدة إلى إتخاذ نوعين من القرارات هما: قرارات الإختيار الإيجابية والسلبية الصحيحة، حيث كلما كانت نسبة هذين النوعين من القرارات مرتفعة، كان ذلك مؤشراً على نجاح عملية الإختيار والتعيين في أداء مهامها وتمكنها من تحقيق الغاية المرجوة منها. أما إرتفاع نسبة قرارات النوعين الآخرين، فهذا يدل على فشل عملية الإختيار في أداء ما هو موكول إليها، وإلى إرتفاع تكلفة هذه العملية التي تتمثل أهم بنودها بما يلي:

- تكاليف الاستقطاب .

- تكاليف توظيف شخص غير صالح، والتي تتمثل في التلفيات التي يحدثها في المواد والتجهيزات، أو فقدان زبائن تتعامل معهم المنظمة.. الخ .

- تكاليف مصاحبة لرفض طالب عمل سيكون أداءه وسلوكه ناجحاً في العمل فيما لو كان قد تم إختياره وتعيينه (الفرصة الضائعة).

من خلال احتمالات قرارات الإختيار والتعيين السابقة، يكون بالإمكان الحكم على الجدوى الكلية لعملية الإختيار والتعيين، وذلك بعد طرح السؤال التالي والإجابة عنه:

أيهما يحقق منفعة أكثر أو قيمة مضافة أكبر: تنفيذ منهجية عملية الإختيار والتعيين العلمية وفق ما شرحنه في هذا الفصل؟ أم استخدام الأسلوب العشوائي في الإختيار، كان يتم تعيين طالبي العمل الذين يتقدمون بطلباتهم قبل غيرهم، من خلال إجراءات تعيين بسيطة؟

يفيدنا علم الإحصاء في هذا المجال في الإجابة عن التساؤل السابق، بأن الاختيار العشوائي يحقق لنا احتمال كون ٥٠% من قرارات الاختيار هي قرارات صحيحة بما فيها الإيجابية (قبول وتعيين) والسلبية (رفض) بنسبة متساوية ٢٥% لكل منهما. وفي المقابل ٥٠% وهي القرارات المتبقية ستكون خادعة أي غير صحيحة بفئتيها الإيجابية والسلبية وينسب متساوية أيضاً ٢٥% لكل منهما. في ضوء ما تقدم يتوجب على عملية الاختيار والتعيين التي تتم وفق منهجيتها العلمية التي شرحناها، أن تحقق نسبة قرارات صحيحة إيجابية وسلبية أكثر من ٥٠%، فإذا فشلت في ذلك فلا فائدة منها والأفضل الاعتماد على الاختيار العشوائي، لأنه يحقق لنا نسبة ٥٠% من القرارات الصحيحة. وبالتالي يمكن القول بأنه كلما حققت عملية الاختيار العلمية نسبة قرارات صحيحة أكثر من ٥٠% زادت درجة نجاحها وجدواها بشكل عام. ونعرض فيما يلي شكلان يوضحان ما تقدم شرحه :

شكل رقم (٣٨)

جدوى عملية الاختيار وفق نسبة قراراتها الصحية وغير الصحية مقارنة بنسبة الاختيار العشوائي

F.P	T.P	%٢٥	%٢٥	(تعيين)
T.N	F.N	%٢٥	%٢٥	(رفض)

F.P	T.P	%٢٠	%٣٠	(تعيين)
T.N	F.N	%٣٠	%٢٠	(رفض)

يتضح من الشكل الثاني أن منهجية عملية الاختيار والتعيين العلمية كانت ناجحة نسبياً، لأن نسبة القرارات الصحيحة الإيجابية والسلبية بلغت ٦٠% وهي أكثر من نسبة النجاح ٥٠% التي تحققها عملية الاختيار العشوائية، وبالطبع كلما زادت هذه النسبة عن ٦٠% كانت عملية الاختيار العلمية أكثر نجاحاً.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن الخطر يكمن بشكل أساسي في نسبة القرارات الإيجابية الخادعة، لأنها تؤدي إلى تعيين موارد بشرية غير صالحة وغير مؤهلة بشكل جيد للعمل، فنتحمل المنظمة تبعات سلبية كثيرة من ورائها. أما القرارات السلبية الخادعة، فهي مؤشر لعدم كفاءة عملية الانتقاء، إلا أنها ليست بخطورة الأولى، فهي فقط تعرض المنظمة لتكاليف إختيار دون عائد، وتمثل إلى جانب ذلك فرصاً ضائعة على شكل موارد بشرية مؤهلة وصالحة للعمل خسرتها المنظمة.

### معيار الرضا عن العمل :

من المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى عملية الاختيار والتعيين، هو قياس مدى رضا الأفراد الذين تم اختيارهم عن الأعمال التي عينوا فيها، والمدى الذي من خلاله يشعرون بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل، وأن إحتياجاتهم تشبع بوساطته، وأنهم يحسون بالإنسجام والاندماج في العمل داخل القسم الذي عينوا فيه، وداخل المنظمة بشكل عام. وطالما أن هذه النواحي يمكن أن تتغير، فبالنالي يجب على المسؤولين عن نشاط الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية أن يراقبوها بشكل منتظم عن طريق دراسات ميدانية دورية.

ونود الإشارة في ختام تقييم عملية الاختيار والتعيين إلى ضرورة أخذ التقييم مسألة تكلفة الاختيار والتعيين وزمن تنفيذه بعين الاعتبار، فكلما كانت التكلفة وزمن التنفيذ أقل، كان ذلك مؤشراً يسهم في الدلالة على نجاح هذه العملية، شريطة عدم تأثيرهما في كفاءة الانتقاء. إلى جانب ذلك أنه يمكن لعملية التقييم أن تعتمد على أكثر من معيار في الحكم على نجاح الاختيار والتعيين، كي تكون نتائج هذا التقييم أكثر دقة وموضوعية.





## الفصل العاشر

### الاتجاه المعاصر في تقييم أداء الموارد البشرية

#### محتوى الفصل

- أبعاد تقييم الأداء المعاصرة.
- مداخل تقييم الأداء.
- المقيم كمصدر لمعلومات التقييم.
- تدريب المقيم.
- معايير تقييم الأداء.
- أساليب تقييم الأداء.
- مقابلة تقييم الأداء.
- حق التظلم من نتائج تقييم الأداء.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- هل يختلف هدف تقييم الأداء المعاصر عن هدفه في السابق؟
- لماذا يشكل تقييم الأداء حساسية لدى الرؤساء والمرووسين؟
- هل لتقييم الأداء آلية معينة يعمل بموجبها؟
- ما هي الجوانب الإيجابية والسلبية المرتبطة بتقييم الأداء.
- ما هي الاتجاهات الفكرية المعاصرة في تصميم نظام تقييم الأداء؟
- هل هناك ضرورة لتدريب المقيم؟
- متى نقول عن معايير تقييم الأداء أنها قيمت الأداء بشكل جيد؟
- لماذا يفضل الغالبية عينية ومناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداءه؟



## أبعاد تقييم الأداء المعاصرة

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء أكانت صناعية، أم خدمية، أم حكومية، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها. وسنعمد فيما يلي إلى استعراض مواضيع ذات طابع عام متعلقة بتقييم الأداء لرسم أبعاد هذا التقييم المعاصرة منذ البداية:

### تعريف تقييم الأداء :

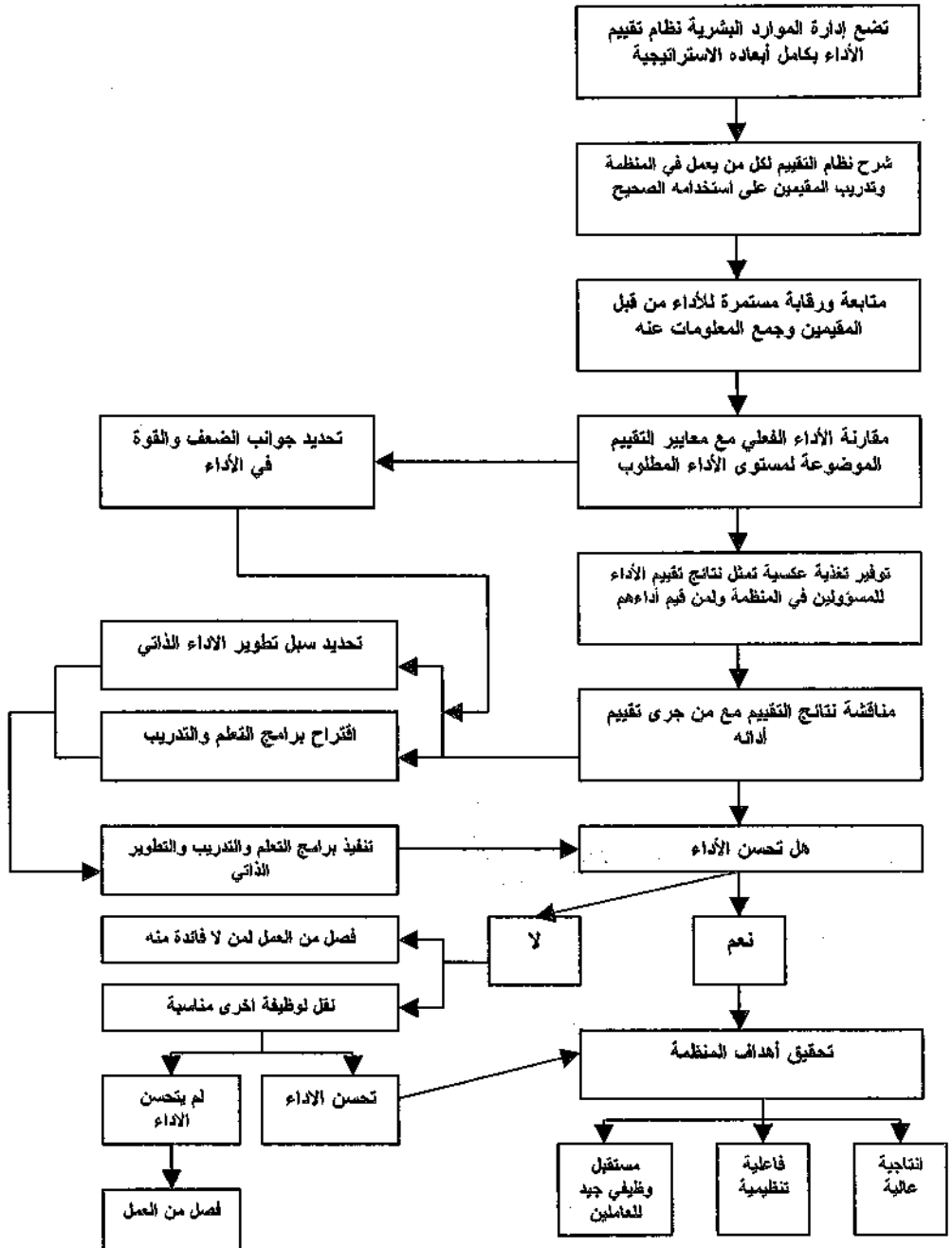
يعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بما يلي:

نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرفوضين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.

وتتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري، يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أداءهم، وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة، يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أداءهم، وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم، حيث في نهاية الفترة المحددة، يضعون تقييمهم النهائي على أساس موضوعي وعادل، يحددون فيه مستوى أداء من قيموه، متعرضين بشكل جوهري لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء، مع تحديد مسببات كل جانب، تحقيقاً لغاية أساسية هي: مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج، وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر، عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء، وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه، وصولاً لهدف استراتيجي هو: رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة فعاليتها التنظيمية باستمرار، مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها.

**آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي :**  
 في ضوء التعريف السابق يمكن رسم آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده  
 الاستراتيجي الهام من خلال الشكل التالي:

**شكل رقم (٣٩) آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي**



من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيما يلي:

\* تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.

\* شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، سواء أكان مقيماً أو مقيماً أدائه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

\* يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أدائه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

\* يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

\* يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء.

\* يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

١- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

٢- اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

\* بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

\* عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الإيجابية على:

- ١- ارتفاع إنتاجية العمل.
- ٢- زيادة فاعلية الاداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- ٣- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

### هدف تقييم الأداء :

من خلال آلية تقييم أداء الموارد البشرية التي عرضناها آنفاً، بالإمكان الآن تحديد هدف هذا التقييم بما يلي:

يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن. فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فتبين فيما إذا كان يعمل بجد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله. كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها. وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها بأن واحد، كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعاً وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.

يتضح إذا أن تقييم الأداء لا يعني كما يعتقد بعضهم أنه حكم يصدر في نهاية فترة زمنية محددة، ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل، أو ترشيحه للترقية، أو حصوله على حوافز مالية، بل يعني شيئاً أكثر وأهم من ذلك وهو: معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين الذين هم

معلمين لمؤوسيتهم بالدرجة الأولى، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.

ملاحظة ذات بعد استراتيجي:

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر فيما يخص هدف تقييم الأداء، يركز على ما يحققه هذا الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين فيها بأن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز التقييم على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله، وفي هذه الحالة يكون معيار التقييم الأول منصبا على ما يحققه هذا الفرد من إنجازات، بدلاً من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم، فالصفات كمعايير لتقييم الأداء يخضع تقييمها للرأي والحكم الشخصي للمقيم، مما يعرض نتائج التقييم إلى قدر ما من اللاموضوعية. لكن يجب ألا يفهم من ذلك أن نهمل الصفات الشخصية في مجال تقييم الأداء، فهي ما زالت معايير لها أهميتها وتأثيرها في مستوى الأداء وجودته، لكن كل ما هنالك أن يأتي ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية.

#### عمومية وشمولية تقييم الأداء :

يقصد بالعمومية والشمولية هنا أن يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومؤوسين في كافة المستويات الإدارية، ومن قمة الهيكل التنظيمي حتى قاعدته. ويرتكز هذا التوجه على قاعدة تبريرية مفادها: أن كل من يعمل في المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها من خلال الدور المكلف أو المناط به، يجب أن يخضع إسهامه للتقييم المستمر، للوقوف على جودة هذا الإسهام، الذي ينتج عن أدائه خلال فترة زمنية محددة. فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها، فالكل يعرف مسبقاً بأنه محاسب عن نشاطه في العمل، وأن تقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله، لذلك سنرى أن الجميع لديه دافع لتطوير وتحسين أدائه بشكل مستمر.

ويرى بعضهم أن التقييم يجب ألا يشمل المدير العام ومديري الإدارات العليا، على اعتبار أن هذا أساس وتشكيك في قدراتهم ومستوى أدائهم. في الواقع يجب ألا تؤخذ الأمور بهذه الحساسية واعتبارها مسائل شخصية وتشكيك في القدرات .. الخ. يجب أن تؤخذ الأمور بموضوعية والنظر من زاوية هي أن تقييم الأداء هو لمصلحة الجميع، فالإدارة العليا ومن منطلق عملها الاستراتيجي وأهميته،

وحساسيته، وعلاقته المباشرة بنجاح المنظمة وتحقيق رسالتها، لا بد من تقييم أدائها وباستمرار، لتلافي الثغرات المحتمل وجودها في أدائها، في سبيل تطوير وتحسين أدائها نحو الأفضل.

### المسؤوليات في مجال تقييم الأداء :

يقصد بالمسؤوليات في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، الأدوار التي يشتمل عليها هذا التقييم، التي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات هي ما يلي:

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية .

وبصطلح عليه بـ **ROLE OF H.R.M** ويتجسد بما يلي:

١. تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية، التي على أساسها ستتم عملية تقييم هذا الأداء، فهي بالتالي بمثابة ضوابط لهذه العملية، وهذه الأسس والقواعد يجب التقيد بها من قبل كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون. ويشتمل نظام التقييم على الجوانب التالية:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب.
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم.
- تحديد فترة التقييم ودروريته، وهي الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر.
- تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم ومعايره المحددة، للوصول إلى تقييم موضوعي عادل. وكذلك تدريبهم على مناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائه.
- وضع قواعد للبت في الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
- وضع القواعد والأسس التي تكفل توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.

٢. الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق، ورصد أية مشكلة تظهر عند تنفيذه، للعمل على حلها.

٣. إستلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة.



٤. العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.

٥. البت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء، من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه .

ثانياً: دور المقيم .

ويصطلح عليه بـ **ROLE OF RATOR** المقيمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية، الذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي عند تقييم أداء مرؤوسيهـم. فمسؤولية المقيم هي مسؤولية مباشرة عن نتائج تقييم الأداء ووضع التقرير النهائي المتعلق به، وبالتالي فهو المسؤول الأول عن النجاح أو الاخفاق في عملية تقييم الأداء ونظام التقييم ككل كتحصيل حاصل، فتحقيق العدالة والموضوعية في التقييم اللتان تمثلان العمود الفقري لنجاحه، متوقفتان على عدالته ونزاهته في عملية التقييم. ويمكن تلخيص دور ومسؤولية المقيم بما يلي:

١. دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه، وشرح هذه المعايير لمن سوف يقيم أدائه (هم في العادة مرؤوسيهـه).

٢. متابعة أداء من يقيم أدائه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي.

٣. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحددة له، لتحديد مستوى أدائه وكفاءته، الذي يصيغه في تقرير يوضح فيه نتائج التقييم، التي يجب أن تشمل على الايجابيات والسلبيات الموجودة في الأداء ومسببات كل منهما. وعند وضع التقييم النهائي، يتوجب على المقيم أخذ الظروف المحيطة بالأداء، التي تلعب دوراً مؤثراً في مستواه.

٤. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أدائه (مرؤوسيهـه) وشرحها له بوضوح، ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الاداء، التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه، وعليه متابعة مدى التزام الفرد (المرؤوس) بتطبيق هذه الخطة بشكل مستمر.

٥. تشجيع مرؤوسيه الذين قيم أدائهم على:

- تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم.

- تكرار الجوانب الايجابية في أدائهم وتلافي جوانب الضعف فيه.

- توثيق المعلومات عن أداء مرؤوسيه لاستخدامها فيما بعد عند مناقشة نتائج التقييم معهم، والعودة إليها عند الحاجة.

في ظل ما تقدم نجد أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي التي تقيم الأداء، هذا الاعتقاد وفق ما أوضحناه أعلاه خاطئ تماماً، فمسؤولية تنفيذ عملية التقييم وتطبيق نظامه تقع مباشرة على المقيمين.

### دور المقيم (المرؤوس) :

ويصطلح عليه بـ **ROLE OF RATEE** ففي ظل البعد المعاصر لتقييم الأداء، أصبح للفرد الذي يقيم أداءه دور هام ومسؤولية جسيمة في مجال هذا التقييم، ويتمثل هذا الدور بما يلي :

١. الإصغاء بفهم لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.
٢. المساهمة الفعلية والجادة مع المقيم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي من خلال:

أ. تطبيق توجيهات وإرشادات المقيم أثناء العمل بروح منفتحة وفهم ووعي ويقدر أن هذه الإرشادات هي لمصلحته.

ب. إعلام المقيم بأية ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير وتحسين أدائه، وبشكل خاص المشاكل الخفية التي يعاني منها أدائه والتي لا يعرفها سواه.

ج. السعي لتطوير أدائه باستمرار وبشكل ذاتي.

٣. أن يقتنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة له، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه.

في ضوء الأدوار والمسؤوليات السابقة والمتكاملة يجب أن نميز بين مصطلحين هما: إدارة الأداء **PERFORMANCE MANAGEMENT** ، "وعملية تقييم الأداء" **PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS** من خلال ما يلي:

### إدارة الأداء :

وتشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة.

### عملية تقييم الأداء:

وتشير إلى دور ومسؤولية المقيم والمقيم (الرئيس والمروؤوس)، اللذان يؤديان عدة ممارسات وفق ما جاء في نظام تقييم الأداء، لتحقيق الأهداف المحددة فيه، أي أن هذه العملية هي التي يطبق من خلالها هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ العملي والفعلي، وبالتالي فهي ترجمة تطبيقية لنظام تقييم الأداء.

بناء عليه يمكننا القول لا يمكن الفصل بين الموضوعين أعلاه وشرح كل منهما على حده، لأنهما يتصفان بأبعاد متداخلة متكاملة، وبالتالي فهما موضوع واحد، يبدأ بالعموميات والقواعد الإرشادية يحددها نظام التقييم، ليأتي بعدها عملية تقييم الأداء لتنضع هذا النظام موضع التنفيذ، على شكل ممارسات على أرض الواقع يؤديها كل من المقيم والمقيم، وهذا ما يدعونا في نهاية الأمر إلى شرح الموضوعين مع بعضهما.

### مسائل هامة ودرجة في تقييم الأداء :

من الأهمية بمكان ونحن بصدد شرح أبعاد تقييم الأداء المعاصر، أن نتعرض إلى بعض الجوانب الحساسة المتعلقة به، لتوضيح بعض المشاكل المصاحبة له التي أهمها ما يلي:

\* يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم، وطالما أن الوضع كذلك، فلا بد من توقع وجود احتمالية للتحيز واللاموضوعية في نتائج التقييم، وهذه مشكلة كبيرة لا مفر منها في تقييم الأداء، يجب بشئ السبل التخفيف من حدتها لأدنى حد ممكن، لأن القضاء تماماً على الجوانب الشخصية المصاحبة لتقييم الأداء شبه مستحيل.

\* يجب أن نستوقع بأن تقييم الأداء سيلقى مقاومة من قبل الموارد البشرية وذلك لسببين هما: الأول أنه يخضعهم للرقابة المستمرة، والإنسان بفطرته يكره ذلك. الثاني هو خوف هذه الموارد على مستقبلها الوظيفي المرتبط بنتائج تقييم أدائها، التي لا يضمنون توفر العدالة والموضوعية فيها، بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم. إذا المقاومة شيء لا مفر منه يجب أن نتوقعها وأن نتعامل معها بحكمة وروية، عن طريق توعية العاملين بالسبل التي تكفل لهم درجة كبيرة من الموضوعية في تقييم أدائهم، وأن التقييم هو أصلاً لفائدتهم التي تتمثل بتطوير وتحسين أدائهم.

\* إن تحقيق الرضا الكامل عن نتائج تقييم الأداء لدى من قيم أداءه أمر مستحيل، وهذا سببه الفروقات الفردية الموجودة لدى الموارد البشرية، فالفرد الذي من صفاته الشخصية الشك، يكون من المستحيل إقناعه بموضوعية نتيجة تقييمه، كذلك الشخص الذي تكون علاقته الشخصية مع مقيمه غير جيدة، سوف لن يفتح بموضوعية تقييمه، هذه الأمثلة عن أسباب عدم إمكانية تحقيق الرضا الكامل، تجعلنا ندرك بأن مسألة الرضا هي مسألة نسبية تتفاوت من شخص لآخر، بسبب قناعاته ومكونات شخصيته.

\* تقييم الأداء مسألة حساسة جداً بالنسبة للرؤساء المباشرين الذين هم المسؤول الأول عن عملية التقييم، فهو يضعهم في موقف محرج امام مرؤوسيهم الذين قيم أداءهم. وتنشأ هذه الحساسية عندما يعرف الرؤساء ومرؤوسوهم بأن نتائج تقييم الأداء مرتبط بها مستقبلهم الوظيفي وحوافزهم، فتقييم الأداء بالنسبة للرؤساء كالم الرقبة الذي يسببه ما يسمى بعلم الطب "المناقير" التي لا علاج قاطع لها، إنما من الممكن تخفيف آلامها، وهكذا الحال بالنسبة لتقييم الأداء أمر لا مفر منه، لكن يمكن تخفيف درجة الحساسية فيه بوسائل شتى سنأتي على شرحها لاحقاً.

\* يجب أن نستوقع شعوراً عذائياً لدى بعض من قيّم أداءه بدرجة متوسطة أو ضعيفة، وحرَم من المزايا الوظيفية التي تقدمها المنظمة للأشخاص أصحاب مستويات الأداء الجيدة، على اعتبار أن هذه المزايا مربوط الحصول عليها بنتائج تقييم الأداء وهذا الأمر لا مفر منه أيضاً ويجب أن نتوقف ونعمل على تخفيف حدة أثره، عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج بعد فترة، ويكون بإمكان أصحابها الحصول على المزايا التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية الكفؤة.

\* من الصعوبة بمكان التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء من يعمل في وظائف إدارية ذات الانتاجية غير الملموسة، وهذا سببه أن أغلب المعايير المستخدمة في

التقييم هي صفات شخصية، التي يصعب تحديد مدى توفرها في الفرد الذي يقيم أداءه بسهولة وبدقة.

ونود الإشارة في ختام عرضنا للمسائل الحرجة أعلاه، أنه مهما كانت طبيعة الصعاب المصاحبة لتقييم أداء الموارد البشرية، يجب السعي للقضاء على بعضها وتخفيف حدة بعضها الآخر، حيث ليس بالامكان التغلب عليها نهائياً، ويكون التغلب بوسائل علمية متعددة سنعرض بعضاً منها فيما يلي:

١. تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أداءه، وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال، التي يركز عليها مدى النجاح في هذا الأداء.

٢. مراجعة نتائج تقييم الأداء من قبل جهة ذات علاقة غير الجهة التي قيمت، وذلك للتأكد من موضوعية وصحة هذه النتائج.

٣. وجوب مساءلة ومحاسبة أي مقيم يكتشف وجود خطأ ما في تقييمه، وخاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز سواء أكان إيجابياً أم سلبياً.

٤. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع كل من جرى تقييم أدائه، وذلك من قبل المقيم الذي حدد هذه النتائج، بحيث يشرحها ويبررها له.

٥. فتح باب التظلم من نتائج تقييم الأداء، لكل من يرى أو يشعر بأن نتيجة تقييمه غير صحيحة أو غير عادلة، وذلك للنظر في هذا التظلم وإصدار الحكم النهائي.

٦. خلق الشعور بالثقة والاطمئنان لدى الموارد البشرية بنظام تقييم الأداء، إذ من الضروري قيام إدارة هذه الموارد بشرح أهدافه وأبعاده لكل العاملين في المنظمة، والفوائد التي تعود عليهم وعلى المنظمة من ورائه، وأن هذا النظام سنبذل الجهود الكبيرة فيه، لضمان النزاهة والموضوعية في عملية التقييم.

٧. تدريب المقيمين الذين سينفذون عملية التقييم، لتوحيد مفهومهم عن نظام تقييم الأداء، وتوعيتهم بأهمية الدقة والموضوعية وإرشادهم إلى كيفية تطبيق قواعد هذا النظام، والوصول إلى نتائج تقييم صحيحة.

## مبررات تقييم الأداء :

بعد إستعراضنا للمسائل الحساسة المصاحبة لتقييم الأداء، سنأتي الآن إلى عرض المبررات الأساسية لوجود تقييم أداء للموارد البشرية في أية منظمة كانت، فهذه المبررات تفرض علينا أن نطرح هنا السؤال الجوهرى التالي:

### لماذا نقيم أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

توضح لنا الإجابة عن هذا السؤال مدى فائدة التقييم وكيف أنه لا غنى عنه، على الرغم من الجوانب الحرجة والحساسة المصاحبة له. ويمكن القول أن الإجابة عن هذا التساؤل تشتمل على شقين اثنين هما : آثار تقييم الأداء الإيجابية، ومجالات استخدام نتائج التقييم، وفيما يلي شرح لهذين الشقين:

أولاً : آثار تقييم الأداء الإيجابية .

تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل، التي يمكن تلخيصها بما يلي:

\* يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGEMENT ، التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

\* توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يُتوقع أن تتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدّها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

\* يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

إن جواً من التفاهم والعلاقة الحسنة يسود لدى العاملين في المنظمة، عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم مكان تقدير واهتمام من قبل المنظمة التي يعملون فيها، فعندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء الأساسي هو تطوير وتحسين أدائهم للحصول على مكاسب وظيفية، التي لا يحصل عليها أي فرد منهم إلا بجهده ونشاطه، سيتولد لديهم شعور ايجابي نحو عملهم ومنظمتهم التي يعملون فيها.

\* يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقي نفس معاملة الآخرين دون تحيز أو تمييز. هذا إلى جانب أن تقييم الأداء يضمن عدم إغفال كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية الذين يعملون بصمت. هذا الأمر يبعث في نفوس الموارد البشرية في المنظمة، بأنها تعامل كل فرد منهم بشكل عادل، مما يؤدي إلى حدوث إستقرار في الموارد البشرية وانخفاض في معدل دوران العمل فيها، فارتفاع هذا المعدل سيحرمها من مهارات وظيفية ساهمت في ايجادها وتتميتها، فخسرتها بسبب ذهابها للعمل في منظمة أخرى توفر لها عدالة المعاملة.

\* تقتضي طبيعة تقييم الأداء من الرؤساء المقيمين متابعة أداء مرؤوسيهم الذين يقيمون أداءهم باستمرار، وجمع معلومات عن هذا الأداء، والقيام بتحليلها بشكل دقيق، ليتمكنوا من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي. كما تقتضي هذه الطبيعة منهم أن يوجهوا أداء مرؤوسيهم ومساعدتهم على تخطي جوانب الضعف وتنمية جوانب القوة لديهم. هذه الأمور مجتمعة تسهم في تنمية وتحسين عملية الاشراف والتوجيه لدى الرؤساء، وتنمي لديهم ملكة التقدير والحكم على الأمور ووضعها في نصابها، وهذا كله يرفع من مستوى قيادتهم الادارية لمرؤوسيهم.

\* تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بوساطة إدارة الموارد البشرية من ترقية، وفصل من العمل، وتعويضات .. الخ، وذلك أمام الحكومة الممثلة بوزارة العمل، والمحاكم وال نقابات العمالية، على اعتبار أن جميع القرارات مبررة، لأنها متخذة في ضوء نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها.

\* تعتبر نتائج تقييم الأداء وما توضحه من جوانب ضعف وقصور في أداء الموارد البشرية، أداة مقنعة يستخدمها المدبرون والرؤساء المقيمون في تبرير توجيهاتهم ونصائحهم لمروؤوسيهـم أثناء العمل، من أجل تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

\* يعد التواصل بين الرؤساء ومروؤوسيهـم عن طريق الاتصال المستمر بينهم، جانباً مهماً في عملية الإدارة بوجه عام والإشراف والتوجيه بشكل خاص، هذا الأمر الهام يحققه تقييم الأداء، من خلال الطلب إلى الرؤساء المقيمين أن يتابعوا أداء مروؤوسيهـم باستمرار وجمع المعلومات عنهم، ومن ثم تقييمهـم، حيث في ضوء نتائج هذا التقييم، تصدر توجيهاتهم ونصائحهم لمروؤوسيهـم، فمن خلال استمرارية هذا العمل، يكون تقييم الأداء قد حقق هذا التواصل المستمر الهام بين الطرفين.

### ثانياً : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء .

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمروؤوسين لا يميلون له، إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية:

#### \* تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، (أحد وظائف إدارة هذه الموارد) تساعد في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمـن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.



## \* الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:

تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، وبشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية، فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة. فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح، لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن، تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

## \* تقييم الاستقطاب والاختيار:

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة للتجربة والتمرين التي تلي عملية تعيينها وما بعدها، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب، والاختيار والتعيين وهما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية، قد فشلنا في استقطاب وانتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانات العالية والمؤهلة بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهمتهما المطلوبة منهما.

## \* تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية :

تبين نتائج تقييم أداء العاملين عادة مواطن الضعف والقصور في أدائها، التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها، تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتدريب اللازمة، التي بوساطتها تعالج جوانب الضعف هذه، وهذا يقودنا في نهاية المطاف للقول: بأن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التعلم والتدريب التي تحتاجها.

## \* تقييم برامج التعلم والتدريب :

يسعى أي برنامج للتعلم والتدريب إما لعلاج جوانب ضعف في أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب قوة فيه، وهذه الجوانب يحددها كما مر معنا نتائج تقييم أداء هذه الموارد. ولكي نعرف هل نجح نشاط التعلم والتدريب أحد وظائف إدارة الموارد البشرية في انجاز مهمته، التي تتمثل باستفادة المتدربين من هذه البرامج وتحسن مستوى أدائهم، لابد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم وتدريبهم، للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن. في ضوء ذلك نصل إلى

نتيجة مفادها: بأن نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم والتدريب وما يُعده من برامج .

#### \* تحديد الحوافز التشجيعية:

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت، والعلاوات.. الخ، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز. والتبرير المنطقي لهذا الرأي، أن الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعناها بغض النظر عن هذا العائد، سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل. هذا إلى جانب تكون المنظمة قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها، مما يسهم في رفع معنوياتهم.

#### \* إنهاء الخدمة :

يأخذ إنهاء خدمة الموارد البشرية من قبل المنظمة شكلين هما: الأول الفصل أو الطرد من العمل FIRE ، الذي يعتبر أقصى عقوبة تفرض بحق من يعمل لديها. والطرده أسباب كثيرة من ضمنها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم مع مرور الزمن ضعف أدائهم البين، وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، فبقاؤهم في العمل يشكل عبئاً على المنظمة يجب التخلص منه. أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل LAY-OFF ، الذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل وتريد الاستغناء عن جزء منها. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: من الذي سوف يستغنى عنه من العاملين؟ الإجابة واضحة بلا شك وهي أن غالبية من يستغنى عنه هم من أصحاب الأداء العادي الذي يوضحه تقييم الأداء. وفي ظل ما تقدم نجد أن نتائج تقييم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرده من العمل، ومن الذي سوف يستغنى عنه.

#### \* النقل الوظيفي:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها، بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها، ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.

في ضوء كل ما تقدم يتضح لنا ما يلي:

- إن تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، يربطه علاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائفها هي:
- \* تخطيط الموارد البشرية.
  - \* الاستقطاب.
  - \* الاختيار والتعيين.
  - \* التدريب والتنمية.
  - \* التعويضات المالية.
  - \* النقل الوظيفي.
  - \* الفصل من العمل.

### مداخل تقييم الأداء

يقصد بالمدخل هنا النهج العام الذي على أساسه تصمم وتنفذ عملية (الآلية) تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، وسنسعى في الصفحات التالية إلى عرض المداخل المتعارف عليها في هذا المجال والمطبقة في المنظمات. <sup>(١)</sup>

#### مدخل رقابة الأداء :

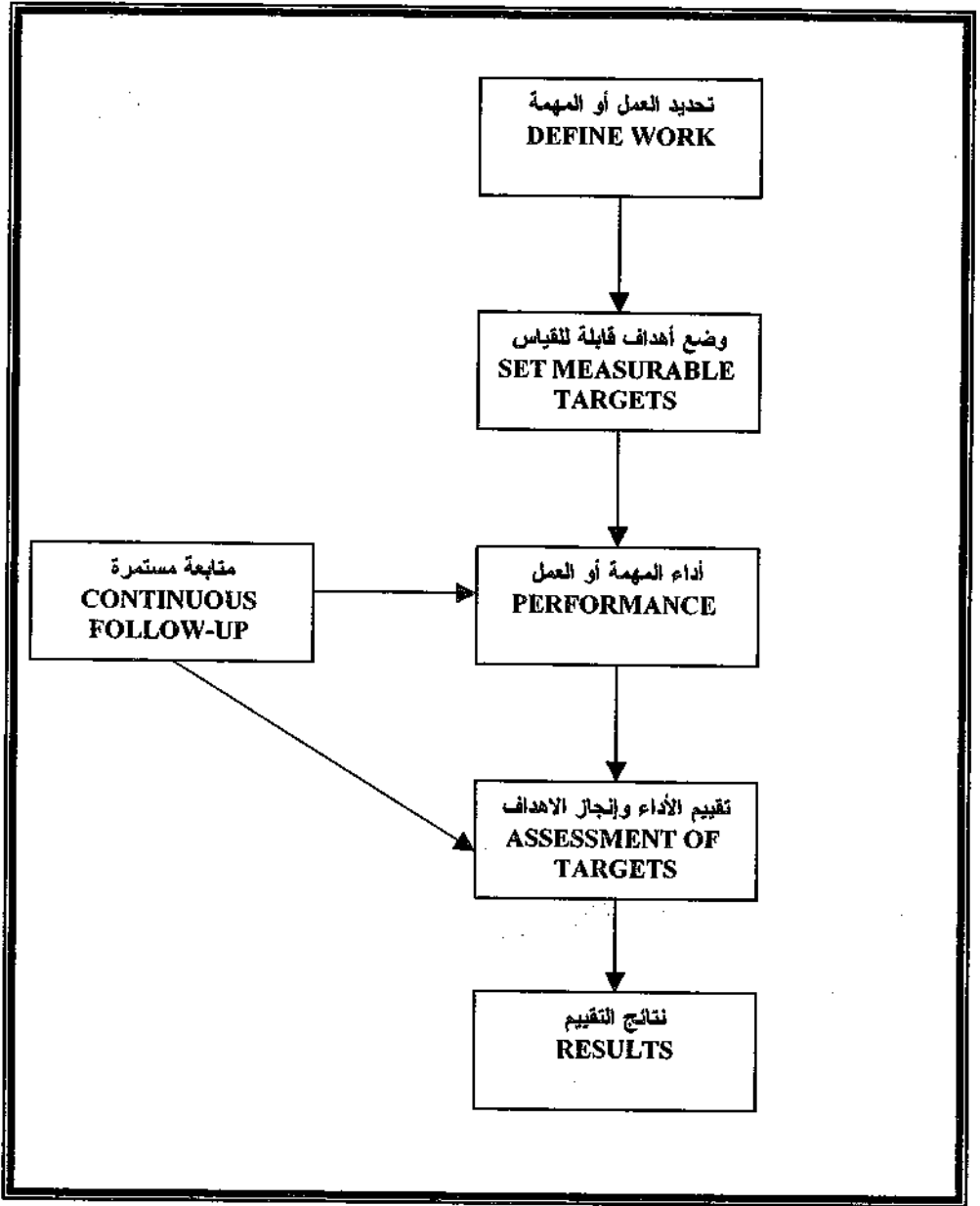
يدعى هذا المدخل بـ PERFORMANCE CONTROL APPROACH ، الذي يكون من خلاله أداء الموارد البشرية أثناء العمل تحت الرقابة والمتابعة اللصيقة المستمرة والصارمة من قِبَل المقيم الذي هو في العادة الرئيس المباشر، الذي يكلف بملاحظة الأداء، وجمع المعلومات اللازمة عنه من أجل تقييمه. وتصمم عملية التقييم بموجب هذا المدخل باتباع الخطوات التالية:

(١) انظر تفصيلاً في:

WALTER M. THE PERFORMANCE MANAGEMENT, HANDBOOK INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, LONDON, 1995, PP. 27-67.

- 
- 
- \* تحديد (تعيين) العمل أو المهمة المطلوب إنجازها.
  - \* وضع أهداف قابلة للقياس، وهي بمثابة معايير التقييم.
  - \* أداء المهمة أو العمل من قبل الفرد الخاضع للتقييم.
  - \* جمع المعلومات عن الأداء الفعلي للمهمة أو العمل من خلال المتابعة المستمرة للصيقة.
  - \* تقييم الأداء ويتم عن طريق مقارنة المعلومات المجموعة عن الأداء الفعلي مع معايير التقييم.
  - \* من خلال المقارنة تتحدد نتيجة التقييم التي تحدد مستوى الأداء الذي على أساسه تحدد المكافأة التي يستحقها الفرد، أو العقوبة في حالة فشله في تحقيق المطلوب منه.
- وفيما يلي شكل توضيحي يوضح آلية التقييم السابقة :

شكل رقم (٤٠)  
آلية تقييم الأداء من خلال مدخل الرقابة



وصف هذا المدخل بالآلية أو الميكانيكية في عملية تقييم الأداء، لأنه يعتبر أو ينظر إلى الموارد البشرية التي يقيم أداؤها كآلات حية ويمارس عليها رقابة بوليسية، فهو يضعهم وباستمرار تحت الرقابة اللصيقة من قبل المقيمين (الرؤساء المباشرين) والغاية هي التأكد فقط من إنجازها لما هو مطلوب منها من أهداف، لذلك يسود جو من جمود العلاقة بين الرؤساء المقيمين ومرؤوسيه، هذا إلى جانب إفتقار عملية التقييم للمرونة، وغياب دور الرئيس المباشر المقيم كموجه ومرشد ومساعد لمرؤوسيه .

### مدخل تنمية الأداء :

واجه عمل المنظمات في أواخر الثمانينات وفي التسعينات من القرن الماضي منافسة سوقية شديدة، أوجدها نظام التجارة العالمي الجديد، الذي حرر التجارة الدولية من القيود، كما واجه عملها سرعة وكثرة التغيرات في البيئة المحيطة بها وخاصة التكنولوجيا، مما جعل عملها يتم في ظل ظروف عدم التأكد. هذه الأوضاع خلقت لدى المنظمات حالة من عدم الاستقرار وخلق لديها ضرورة ملحة لرفع جودة منتجاتها وتخفيض تكلفة التشغيل فيها، وتقديم كل جديد للسوق وبشكل مستمر، من أجل تحقيق الرضا لدى الزبائن، الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في السوق. لقد فرضت الظروف السابقة على المنظمات أن تحسن كل شيء لديها وباستمرار، ولعل تحسين أداء الموارد البشرية يأتي في المقام الأول في عملية التحسين المستمر المطلوبة بالحاح، لأن هذه الموارد هي المسؤول الأول عن وضع التحسين المستمر في كل شيء موضع التنفيذ والانجاز. فإذا نظرنا للمدخل السابق وهو مدخل الرقابة البوليسية على الأداء، نجد أنه لا يخدم التوجه المعاصر في المنظمات ولا ظروف البيئة المحيطة بها، فتقييم الأداء من أجل التأكد من أنه يتم وفق ما هو مطلوب (وفق المعايير) ومحدد من خلال الرقابة البوليسية، لا يتوافق مع استراتيجية التحسين المستمر. من هنا وبسبب هذه الظروف ظهر مدخل تنمية الأداء PERFORMANCE DEVELOPMENT APPROACH ، الذي يسعى إلى رسم استراتيجية تحسين الأداء المستمر للموارد البشرية، من أجل مساعدتها على تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة المتمثلة في تحسين كل شيء لديها وبشكل دائم، فههدف تقييم الأداء بموجب هذا المدخل، يقوم على أساس معرفة حقيقة هذا الأداء من كافة جوانبه الايجابية والسلبية، وتحديد مسببات هذه الجوانب، وذلك من أجل تفعيل وتنمية الجوانب الايجابية، ومعالجة الجوانب السلبية، في مسعى لتحقيق تحسين الأداء المستمر وفق توجهات استراتيجية المنظمة وأهدافها.

لقد قسم هذا المدخل عملية تقييم الأداء إلى قسمين:

#### الأول: تقييم غير رسمي INFORMAL APPRAISAL .

ويشير إلى متابعة الرئيس المباشر المقيم لأداء مرؤوسيه أولاً بأول، لكشف الأخطاء في أدائهم قبل أو بعد وقوعها مباشرة، للعمل على تلافيها وعلاجها، عن طريق مساعدة أصحابها بالتوجيه والارشاد المستمرين طوال فترة القياس والتقييم المحددة.

#### الثاني: تقييم رسمي FORMAL APPRAISAL .

ويشير إلى وضع الرئيس المباشر لتقييمه النهائي في نهاية فترة التقييم بالاستناد إلى التقييم غير الرسمي، حيث يستعرض فيه ما أنجزه مرؤوسه وما حققه من نتائج، ومقارنتها مع الانجاز المطلوب، لتحديد الثغرات ونقاط القوة في هذه النتائج، حيث في ضوءها يضع خطة لتحسين أدائهم وبشكل مستمر في الفترة المقبلة، عن طريق علاج الثغرات وتنمية نقاط القوة.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن هذا المدخل يقوم على الدعائم التالية:

\* عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، هدفها تحقيق تنمية وتحسين مستمر لأداء الموارد البشرية، بما يخدم استراتيجية التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة وتحقيق أهدافها.

\* عملية تقييم الأداء ليست مجرد رقابة وتقييم أداء رسمي يقوم به المقيم، بل هي ملاحظة ومتابعة مستمرة لهذا الأداء، لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها، لاعطاء الملاحظات والتوجيهات المناسبة لتلافيها وعلاجها، ومن ثم تطوير وتحسين الأداء بشكل دائم.

\* تستند استراتيجية تحسين أداء الموارد البشرية المستمر التي هي غاية هذا المدخل على الاستفادة من أخطاء الماضي لرسم خطة لتحسين الأداء في المستقبل.

\* يتمحور دور الرئيس المباشر المقيم في ظل هذا المدخل حول تقديم المساعدة والدعم والمساندة المستمرة لمرؤوسيه، من أجل تحسين أدائهم باستمرار، ويعتبر هذا الجانب ركناً أساسياً في قيادته لهم ومسؤولية هامة وجسيمة تقع على عاتقه.

يعد هذا المدخل بمثابة تحول من الرقابة البوليسية على أداء المرؤوسين والعلاقة الجافة بينهم وبين رؤسائهم إلى رقابة من أجل تحسين أدائهم، وإلى علاقة قائمة على أساس الثقة والفهم المشترك بين الطرفين، بما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين فيها. إذا يؤكد المدخل على ضرورة وجود فهم عالي المستوى لدى الرؤساء لاتجاهات مرؤوسيههم مما يحقق:

\* روح معنوية عالية لدى الموارد البشرية مرؤوسيههم.

\* علاقة جيدة وحسنة تربطهم بمرؤوسيههم وثقة عالية بينهم.

### مدخل تقييم الأداء كنظام متكامل .

يعتمد هذا المدخل PERFORMANCE APPRAISAL AS INTEGRATED SYSTEM في تصميم عملية تقييم الأداء على مفهوم نظرية النظام SYSTEM THEROY حيث يقسم أو يجزئ عملية التقييم الى أربعة أجزاء متكاملة مع بعضها على النحو التالي:

\* المدخلات :

وتعبر عن الوسائل MEANS أي الموارد التي يمتلكها الفرد الخاضع لتقييم أدائه وهي تمثل في الواقع قدراته ومهاراته وصفاته الشخصية كالأمانة والتعاون.. الخ التي يستخدمها ويعتمد عليها في أداء عمله الموكل إليه.

\* عملية التحويل أو التشكيل:

وتدعى — TRANSFORMATION PROCESS وتمثل ما يقوم به الفرد الخاضع للتقييم من أفعال وتصرفات وسلوكيات وما يبذله من جهود في أداء عمله أو المهمة المكلف بها، مستخدماً الوسائل التي يمتلكها.

\* النهايات :

ويصطلح عليها بـ ENDS وتعبر عن نتائج الأداء OUTCOMES وتمثل الانجازات التي حققها الفرد الخاضع للتقييم في عمله خلال فترة زمنية محددة، باستخدامه للموارد التي يمتلكها. ويتم تحديد النهايات عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المطلوبة، التي هي تعبير عن الأهداف المراد إنجازها، وبالتالي



فالمقارنة تحدد مستوى كفاءة هذا الانجاز أو مستوى أداء الفرد الذي سمي بالنهايات.

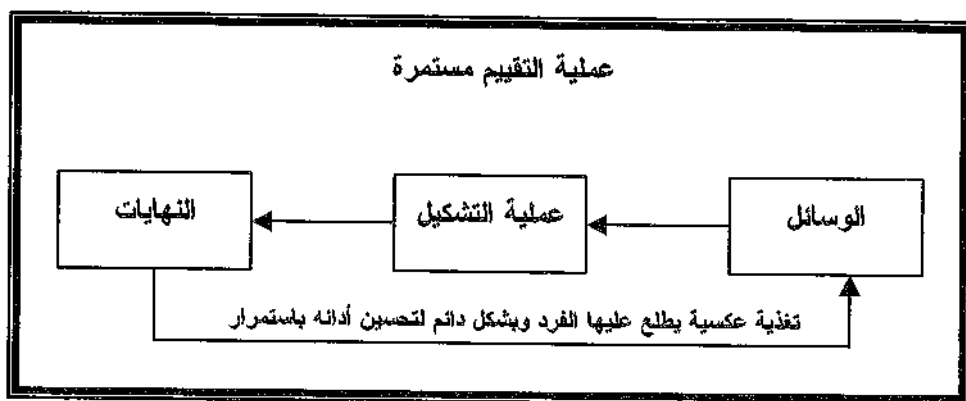
### \* التغذية العكسية:

ويصطلح عليها بـ **FEEDBACK** وتمثل نتائج عملية تقييم الأداء، التي تصاغ على شكل تقرير يوضح ويفصل جوانب الضعف في الأداء ومسبباتها، وجوانب القوة وأسبابها، وهذه التغذية يُعلم بها الفرد الذي قيم أدائه وتشرح له، ليكون على إلمام بحقيقة أدائه، كما تعلم إدارة الموارد البشرية بنتيجة التقييم من قبل المقيم الذي هو عادة الرئيس المباشر.

وفيما يلي شكل يوضح آلية عملية تقييم الأداء وفق مضمون هذا المدخل:

### شكل رقم (٤١)

#### عملية تقييم الأداء من خلال مدخل النظام



في ضوء ما تقدم نتوقع أن يكون لدى القارئ سؤال يفرض نفسه عليه هو: على أي جانب أو جزئ تنصب عملية التقييم؟ للوهلة الأولى قد يعتقد بعضهم أن التقييم ينصب على النهايات التي تمثل نتائج الاداء. هذا الاعتقاد غير صحيح، فعملية التقييم تنصب وتأخذ في اعتبارها الأجزاء الثلاثة التالية: الوسائل، وعملية التحويل والنهايات، وبالتالي فعملية التقييم تشتمل على ما يلي: تقييم إمكانات ومهارات الفرد، وتقييم كيف استخدم هذه الموارد في عملية التحويل، وكيف استخدم التجهيزات المادية في هذه العملية، ومدى استغلاله لوقت العمل، وعلاقاته مع الآخرين والزبائن.. الخ. ويشتمل التقييم النهائي على الانجاز الأخير الذي حققه

الفرد من حيث كميته، وجودته، وتكلفته، وزمنه، لتحديد مستوى كفاءة هذا الانجاز. يتضح من ذلك أن عملية التقييم تشتمل على الجوانب أو الأجزاء الثلاثة بأن واحد دون إهمال جزء منها، فهذه الأجزاء تكمل بعضها بعضاً لتحقيق الوضوح والموضوعية في عملية تقييم الأداء.

ونود الإشارة في هذا المجال، الى أن تقييم عملية التحويل بموجب هذا المدخل تتصف بالاستمرارية طوال الفترة المحددة للتقييم (التي تكون في العادة سنة أو أقل أو أكثر) وهذا يعني أنه مطلوب من المقيم متابعة أداء من يقيمه باستمرار، والتدخل عند الحاجة ليصحح الانحرافات التي تحدث في أدائه. فعلى سبيل المثال، إذا رأى المقيم أن أداء الفرد الخاضع للتقييم يشوبه العصبية بسبب ضعف الثقة في نفسه، في هذه الحالة يتدخل ويعالج المشكلة، عن طريق بث روح الثقة في نفس هذا الفرد لتلافي هذا الجانب السلبي وعدم تركه ليستفحل لديه. ومما يعطي الاستمرارية في تقييم عملية التحويل الأهمية، أنها تساعد المقيم على وضع خطة التدريب والتنمية اللازمة لتحسين أداء الموارد البشرية في ضوء ما توضحه نتائج التقييم النهائية من ثغرات ونقاط قوة في أداء هذه الموارد.

### مدخل الإدارة بالأهداف :

يجري تصميم عملية تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف  
MANAGEMENT BY OBJECTIVES باتباع ما يلي:

يتفق الرئيس المباشر المقيم مع مرؤوسيه (كل على حدة) أو مع فريق العمل الذي يرأسه، على أهداف يتوجب على الطرف الثاني (المرؤوس) إنجازها أو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، هذا الاتفاق هو بمثابة عقد بين الطرفين، يلتزم الطرف الثاني أمام الأول (الرئيس المباشر) بإنجاز ما اتفق عليه، حيث على أساسه يتم تقييم أداء الطرف الثاني. يتضح من خلال ذلك أن الأهداف المتفق عليها بين الطرفين، ستكون بمثابة معايير من أجل تقييم الأداء، وبما أنها معايير إذا يجب أن تتصف بما يلي:

\* وجود عنصر التحدي فيها بحيث لا تكون سهلة ولا صعبة بل معقولة من حيث صعوبتها أي يمكن تحقيقها ATTAINABLE .

\* أن تكون نابعة من أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل فيها فريق العمل أو المرؤوس .

\* أن تكون قابلة للقياس MEASURABLE من حيث الكمية، والجودة، والتكلفة، والزمن، وأثرها الإيجابي.

\* أن تكون واضحة ومفهومة.

\* أن تكون محددة بشكل دقيق.

ونود الإشارة في هذا المجال الى أن الاتفاق على الأهداف التي هي بمثابة معايير للتقييم، لا يتم الا بعد شرحها ومناقشتها مع الطرف الثاني المرووس، الذي سيلتزم بانجازها وتحديد سبل وكيفية وزمن تنفيذها. كما نود الإشارة أيضا الى أن المشاركة بين الرئيس المقيم والمرووس والتعاون بينهما، قاعدة أساسية في عملية التقييم في هذا المدخل الذي نحن بصدد.

ويتطلب نجاح عملية تقييم الأداء من خلال هذا المدخل، توفير دعامتين أساسيتين هما:

\* المرونة : ويقصد بها أنه عندما تحدث تغييرات معينة، يمكن للطرفين أن يعدلا الاهداف والمعايير بما ينسجم ويتكيف معها.

\* المتابعة المستمرة: وتكون من قبل المقيم الرئيس المباشر لأداء مرووسيه الطرف الثاني في عملية التقييم، وذلك في مراحل عملهم وانجازهم للأهداف المطلوبة منهم. والغاية من هذه المتابعة، تحقيق الرقابة الوقائية على الأداء ، لاكتشاف الاخطاء قبل وقوعها للعمل على منع حدوثها، وكذلك تصحيح الانحراف فور حدوثه.

وفي ختام عملية تقييم الأداء، يقوم الرئيس المباشر بتنظيم جدول يوضح فيه ما حققه مرووسه من أهداف مطلوبة منه بالمقارنة مع الأهداف المحددة له التي اتفق عليها، ليحدد نسبة انجاز كل هدف وأسباب عدم الانجاز في حالة حدوثه، وفيما يلي نموذج عن هذا الجدول :

## جدول رقم (٩)

### جدول تقييم الأداء من خلال الادارة بالأهداف

الاهداف المعيارية المطلوبة	المطلوب	المنجز	نسبة الانجاز	اسباب الانجاز وعدم الانجاز
رقم المبيعات على الهاتف	١٠٠	١٠٤	%١٠٤	مهاره جيدة في الاتصال اللفظي
عدد الزبائن الجدد	٢٠	٢٠	%١٠٠	مهاره جيدة في الاتصال اللفظي
معالجة الشكاوى عن طريق الهاتف	٤٠	٢٠	%٥٠	ضعف عنصر المبادرة والسيان
رقم المبيعات عن طريق المراسلة	٥٠	١٠٠	%١٥٠	مهاره عالية في الاتصال الكتابي
معالجة الشكاوى في موقع المنظمة	٣٠	٣٠	%١٠٠	سرعة التصرف

يتميز هذا المدخل بإمكانيته على جعل قدرة عملية التقييم عالية في مجال تجديد وتحديث معايير التقييم، وهذا مرده إلى أن المعايير كما أشرنا سابقاً مستنبطة من أهداف الوحدة الإدارية، التي يحدث فيها كل فترة تغيير ما (ليس بالضرورة دائماً). وبما أن أهداف الأفراد الذين يقيم أداءهم في الوحدات الادارية نابعة من أهداف هذه الوحدات ومعايير تقييم أدائهم مستنبطة منها، إذا لا يوجد ثبات وروتين في معايير التقييم وأداء العاملين بوجه عام، إنما يوجد تجديد وتحديث مستمرين.

### المقيم كمصدر لمعلومات التقييم

في بداية شرحنا لموضوع المقيم، نجد من الأهمية بمكان طرح السؤالين التاليين:

\* من هو المقيم المناسب؟

\* في حالة وجود عدة مقيمين مناسبين من هو أفضلهم؟

يلاحظ من هذين السؤالين أعلاه أنهما يرسمان الإطار العام لموضوع المقيم الذي نحن بصدد شرحه، ولا شك أن الإجابة عن السؤال الأول تستدعي تعريف المقيم من خلال الشروط الواجب توافرها فيه.

المقيم هو الشخص (الجهة) الذي يجب:

- \* أن يتوفر لديه قدر وفير وكافي من المعلومات عن أداء الشخص الذي سيتم تقييمه، حيث على أساس هذه المعلومات يكون بإمكانه الحكم على مستوى أدائه. ولكي تتوفر هذه المعلومات في هذا الشخص، لابد من أن يكون له احتكاك يومي دائم مع من سيقوم بتقييم أدائه.
- \* أن تكون لديه القدرة على الملاحظة والمتابعة وجمع المعلومات اللازمة للتقييم.
- \* أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات واستخلاص النتائج والحكم على الأمور بشكل سليم.
- \* أن يتوفر لديه الدافعية الإيجابية لتقييم الأداء بشكل موضوعي وصحيح.
- \* أن يتصف بقدرته على تحمل مسؤولية التقييم وعدم الخوف منها.
- \* أن يتوفر لديه النزاهة والشعور بأن مستقبل من يقيم أداءهم أمانة بين يديه.

إذا دققنا في الشروط المبينة أعلاه نجد جميعها ذات أهمية ويجب توافرها في المقيم، ويمكن تصنيفها في قسمين: القسم الأول ويشتمل على الشرط الأول الذي لا يمكن الاستغناء عنه ولا يمكن توفيره لدى المقيم عن طريق التدريب، ذلك لأن من ليس لديه اتصال مستمر مع من يقيم أداءه، لن تتوفر لديه المعلومات الكافية اللازمة للتقييم. أما القسم الثاني فيشتمل على باقي الشروط التي يمكن توفيرها عن طريق تدريب المقيم وتوجيهه وإرشاده، ليصل إلى تقييم موضوعي وصحيح، مع الإشارة إلى أن هذه الجوانب ستختلف من مقيم لآخر حسب نمط شخصيته.

لنبحث الآن في داخل وخارج المنظمة عن الأشخاص الذين يتوفر فيهم الشرط الأساسي الأول الذي لا غنى عنه لنحدد كمقيمين للأداء. لقد تم الاتفاق على أن التاليين بالإمكان أن يكونوا مقيمين لتوفر هذا الشرط الأساسي فيهم وهم: الرئيس المباشر، الزملاء في الوحدة الإدارية التي يعمل فيها من يقيم أداءه، الزميل في فريق العمل الذي ينتمي إليه الشخص الذي يقيم أداءه، المروؤوس أي الشخص نفسه، الزبائن. وسنعمل فيما يلي على شرح هؤلاء المقيمين كمصادر يتوفر فيها

المعلومات اللازمة للتقييم حيث بعد شرحنا لهذه المصادر نكون قد أجابنا عن السؤال الأول الذي بدأنا به موضوعنا هنا:

### الرئيس المباشر كمقيم ومصدر للمعلومات :

يؤكد جميع المختصون في مجال تقييم الأداء على إمكانية الرئيس المباشر العالية في تقييم أداء مرؤوسيه وبشكل صحيح ودقيق للأسباب التالية:

\* الرئيس المباشر مصدر وفير بالمعلومات عن أداء مرؤوسيه، وهذا ناتج عن احتكاكه اليومي المستمر بهم، فهذه الوفرة تمكنه من التقييم الجيد.

\* لدى الرئيس المباشر إلمام كامل ووافي عن مطالب العمل التي يجب إنجازها من قبل مرؤوسيه، وهذا يساعده في استخدامها كمعايير لتقييم أدائهم.

\* لدى الرئيس المباشر متسع من الوقت لمتابعة أداء مرؤوسيه وجمع المعلومات عنهم بشكل مستمر، وهذا سببه احتكاكه اليومي بهم.

\* الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص اهتماماً بأداء مرؤوسيه وتطويره وتحسينه باستمرار، حيث يعد ذلك إحدى مسؤولياته الرئيسة فانخفاض مستوى أدائهم يعرضه ويعرضهم للمحاسبة والمساءلة لأن النقص في مسؤولية مشتركة تقع على الطرفين، وفق قاعدة أن المسؤولية لا تفوض.

ويمكن القول بوجه عام إن تقييم الأداء هو أحد أهم مهام الرئيس المباشر كقائد إداري، وهذه المهمة القيادية لا تقتصر على تقدير كفاءة مرؤوسيه فحسب، بل تشمل جانباً مهماً أكبر من هذا بكثير، ألا وهو تطوير وتحسين أدائهم في ضوء ما توضحه نتائج تقييمهم، فالتوجه المعاصر اليوم يؤكد على دور الرئيس المباشر "كمدرّب COACH" في مجال تقييم الأداء الذي يلزمه بتطوير وتحسين أداء مرؤوسيه بشكل مستمر، فدوره الفاعل كقائد ومدرّب بأن واحد يعتمد على قيامه بمهمة التدريب هذه. في ضوء ذلك نقول بأن الرئيس المباشر كمقيم وقائد ومدرّب في مجال تقييم الأداء يتطلب منه القيام بنوعين من التقييم هما: تقييم غير رسمي وتقييم رسمي وقد سبق لنا شرح هذين التقييمين.

وبوجه عام ولكي يضمن الرئيس المباشر تنفيذ نصائحه وإرشاداته من قبل مرؤوسيه، عليه أن يبث فيهم روح الثقة بأنفسهم وفيه، وذلك من خلال إشعارهم أنه قريب منهم، يسعى جاهداً وبخلاص لتحسين أدائهم، وأن هذا التحسين لا يتم إلا من خلال تعاونهم معه.

بعد استعراضنا للمزايا الكثيرة التي يتمتع بها الرئيس المباشر كمقيم، نود أن نطرح السؤال الهام التالي:

بما أن تقييم الأداء يعتمد إلى حد كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم، الذي هو أولاً وآخره إنسان فيه نزعات انسانية متنوعة، فهل نضمن أن يخلو تقييمه لأداء مرؤوسيه من التحيز سواء من الناحية الايجابية أم السلبية؟

بالطبع لا يوجد ضمان لعدم وجود تحيز في تقييمه، لكن بالإمكان وعن طريق عدد من السبل التي أشرنا إليها فيما سبق، أن نخفف من درجة هذا التحيز في حالة وجوده، على رأس هذه السبل تدريبه بشكل جيد وتوعيته بأهمية التقييم بالنسبة له ولمرؤوسيه، ومحاسبته عند اكتشاف خطأ في تقييمه، لكن على أية حال يبقى الرئيس المباشر من أفضل الأشخاص الذين يقيمون أداء الموارد البشرية.

### النظراء في العمل كمقيمين ومصدر للمعلومات :

النظير أو الصنو PEERS هو الزميل في نفس مكان العمل، أي في نفس الوحدة الادارية التي يعمل فيها الفرد / الأفراد الخاضعين لتقييم أدائهم، حيث تسند عملية التقييم عادة لأكثر النظراء قدماً وخبرة في العمل، ذلك لأن القدامى الأكفأ لديهم إلمام وفهم كبيرين وجيدين بمضمون العمل في الوحدة الادارية التي يعملون فيها. هذا من جهة، ومن جهة ثانية يكون النظير على احتكاك دائم ومستمر ويومي مع زملائه الذين سيقوم أداءهم، بما يجعل لديه وفرة في المعلومات عن أدائهم. فالإلمام بالعمل إلى جانب وفرة المعلومات، يمكنان النظير من تقييم زملائه في العمل بشكل جيد ودقيق. ويرى بعضهم أن النظير لديه وفرة في هذه المعلومات أكثر من الرئيس المباشر، لأنه أكثر قرباً واحتكاكاً من زملائه مقارنة باحتكاك الرئيس بهم، وهذا يتيح له أن يقيم أداءهم بشكل أدق من الرئيس المباشر، كما أنه أقدر منه على كشف نقاط الضعف والقوة في أداء زميله أو زملائه من الرئيس. فالنظير ومن خلال قربهِ للصيق من زملائه، يكون بإمكانه كشف مسببات القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي ونتيجة لذلك كله ولخبرته الناتجة عن قدمه الوظيفي، يكون بإمكانه وضع السبل الكفيلة لعلاج نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة في أداء زملائه، سعياً لتحسين أدائهم المستقبلي.

إن ما تقدم أعلاه منطقي ومقبول، لكن بشرط توفر النظرة الموضوعية للأمور لدى النظير وعدم التحيز في تقييمه لزملائه، فلا ضمان لعدم وجود هذا التحيز. فبسبب علاقاته الشخصية القريبة منهم، قد تحدث بينه وبين بعضهم صراعات فيظهر احتمال التحيز السلبي في تقييمه، وقد يكون له علاقات صداقة

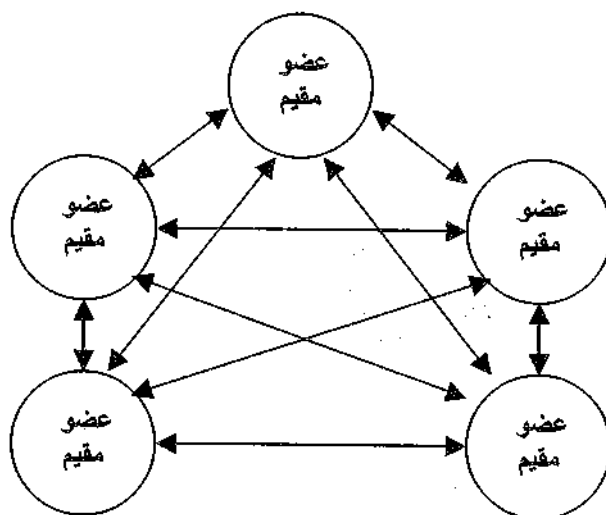
ببعضهم فيظهر احتمال التحيز الايجابي في التقييم. لذلك إذا ما أريد الاعتماد على النظر كمقيم ومصدر للمعلومات، يجب توعيته وتدريبه على أداء عملية التقييم بشكل موضوعي وعادل.

#### عضو فريق العمل كمقيم ومصدر للمعلومات :

يشير التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات، الى تبني أسلوب فرق العمل، لتحقيق عنصر التعاون والتآخي بين الموارد البشرية فيها. ولتفعيل التماسك والتلاحم بين أعضاء الفريق، وجد أنه من الأنسب إسناد عملية تقييم أدائهم إلى الفريق ذاته، حيث يقوم كل عضو من خلال المعلومات الوفيرة الموجودة لديه عن أداء رفاقه أعضاء الفريق بسبب احتكاكه الدائم بهم، بتقييم أدائهم، فبهذا الشكل يتحقق ما يسمى بالتقييم المتبادل داخل الفريق، الذي بموجبه يقيم العضو الواحد أداء رفاقه أعضاء الفريق ، وفي الوقت نفسه يقيمون أدائه كما هو موضح في الشكل التالي:

#### شكل رقم (٤٢)

#### التقييم المتبادل ضمن فريق العمل





يتضح من خلال هذا الشكل، أن كل عضو يقيم أربعة رفاق ويقيم أداءه أربع مرات من قبلهم، بهذه الصورة يتولد لدى جميع أعضاء الفريق ضرورة تبني الدقة والوضوح والموضوعية في التقييم، فمن خلال هذا التشابك في عملية التقييم وتعدد المقيمين، يكون بالإمكان كشف حقيقة أداء بعضهم بعضاً بشكل واضح، للعمل على تطوير وتحسين هذا الأداء، وجعل كفاءة أداء الفريق عالية. فارتفاع مستوى هذا الأداء يساعد على تحقيق أهداف المهمة المسندة إليه بشكل كفؤ، مما يعود بالنفع على جميع أعضائه. يمكننا القول إذاً أنه ومن خلال المسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق لإنجاز المهمة الموكلة إليه، يكون من مصلحة كل عضو (الجميع) أن يقيم أداء رفاقه أعضاء الفريق بشكل دقيق وموضوعي.

يتميز التقييم من خلال أعضاء فريق العمل بميزة هامة جداً، وهو أنه يوفر التعددية في مصادر المعلومات والمقيمين، ففي الشكل السابق نجد أن لكل عضو أربع مصادر للمعلومات وكذلك أربعة مقيمين، وهذا يجعل نتائج التقييم موضوعية ودقيقة بدرجة عالية.

ولوضع هذا التوجه المعاصر في تقييم الأداء موضع التطبيق العملي يتطلب الأمر ما يلي:

\* تدريب أعضاء الفريق على تنفيذ عملية التقييم.

\* تزويد أعضاء الفريق بمعايير أداء تناسب طبيعة العمل فيه مثل: التعاون، فاعلية الاتصال والتفاعل مع الآخرين، جودة الأداء، القدرة على تطوير الذات، الاخلاص والتفاني في العمل.. الخ.

\* الطلب من قائد الفريق أن يعقد اجتماعاً يضم جميع الأعضاء، ليناقشوا نتائج تقييمهم لأداء بعضهم بعضاً، والاتفاق على التقييم النهائي، ويضعوا معاً سبل تطوير وتحسين أداء الفريق بشكل كلي.

يمكننا القول أخيراً أن هذا النمط من التقييم موجود بشكل خاص في المنظمات الحديثة المعاصرة، التي يسودها ثقافة تنظيمية مشتركة وشعور بالصالح العام لدى الموارد البشرية فيها.

**التقييم الذاتي كمصدر معلومات لتحسين الأداء :**

ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة بمكان جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي،

سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافر.. الخ. لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء SELF PERFORMANCE APPRAISAL FOR IMPROVEMENT ، الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية، وذلك من أجل توفير الموضوعية في تقييم أدائها الذاتي. ويقوم هذا التقييم على فكرة أساسية مفادها:

الإنسان الناجح في حياته العامة وفي عمله، هو الذي يقيم جوانب الضعف والقوة لديه بشكل موضوعي وحقيقي، تأكيداً لمقولة تشير: "إذا فهمت نقاط ضعفك وعرفت أسبابها بإمكانك علاجها وتحويلها إلى نقاط إيجابية لصالحك". وفي المقابل إذا عرفت نقاط القوة لديك وفهمت أسبابها، بإمكانك عندئذ تنميتها وتحسينها والاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلاً، وإذا لم تفعل ذلك ومع مرور الزمن، ستتفاد نقاط القوة هذه وتتحول إلى نقاط ضعف ليست في صالحك".

لتحقيق المقولة السابقة يتطلب الأمر من الفرد أن يطبق مفهوم تقييم الذات الحقيقي الواقعي REALISTIC-SELF ASSESSMENT ، الذي يؤكد على ضرورة وقوف الفرد وقفة صادقة مع ذاته، يجرد من خلالها إمكاناته وقدراته ومهاراته ويقيمها بموضوعية دون تحيز، ليتمكن من تحديد جوانب الضعف والقوة في أدائه بشكل صحيح ودقيق، ليعمل بمساعدة رئيسه على تحديد سبل علاج نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وفي الوقت نفسه تنمية الجوانب الإيجابية في أدائه وتفعيلها لزيادة الاستفادة منها.

إنطلاقاً مما تقدم يُطلب من الموارد البشرية التي تقيم أدائها الذاتي، أن يراقبوا أداءهم باستمرار وبموضوعية، ويقوموا بتسجيل الثغرات الموجودة فيه وتحديد لماذا حدثت معهم، وكذلك تسجيل الإيجابيات ومسببات حدوثها، وهذا ما نسميه بجمع المعلومات عن الأداء، التي على ضوءها يقوم الفرد بمراجعتها وتحليلها ووضع التقييم النهائي عن أدائه، متضمناً الإيجابيات والسلبيات وأسبابها، ويرفعه لرئيسه المباشر المسؤول عنه.

ولكي ينجح التقييم الذاتي لأغراض التنمية وتحسين الأداء، يستلزم الأمر القيام بحملة توعية للموارد البشرية، يوضح لهم من خلالها أهمية هذا التقييم وكيف أنه لمصلحتهم، لأن مستقبلهم الوظيفي مرهون بتطوير وتحسين أداءهم، ولن يتقدموا إلا بعلاج جوانب الضعف وتحسين جوانب القوة فيه، فعدم الإفصاح عن السلبيات سيبقى الفرد في مكانه، بل يمكن أن يتراجع أداءه، وسيكون مستقبله الوظيفي وبقائه في المنظمة في خطر، فالتقييم الذاتي الحقيقي الصادق هو لمصلحتهم ولمصلحة المنظمة بأن واحد.

ولمساعدة الفرد في تقييم أدائه الذاتي، يطلب من رئيسه المباشر إعداد قائمة تدعى بـ: "قائمة الأداء" المقسومة الى قسمين: الأول ويشتمل على مجموعة من النقاط الايجابية في الاداء، والثاني يشتمل على نقاط سلبية فيه، ليعطيها لمروؤسه ويطلب منه أن يقيم أداءه الذاتي من خلالها، وذلك بوضع إشارات بجانب النقاط الايجابية والسلبية الموجودة لديه، وفيما يلي نموذج توضيحي لهذه القائمة:

### قائمة رقم (١)

#### نموذج توضيحي لقائمة تقييم الأداء الذاتي

التقييم	سلبيات الاداء	التقييم	ايجابيات الاداء
-	* لا أحب العمل مع الآخرين .	×	* أحب تحمل المسؤولية .
-	* أحب العمل الروتيني .	×	* أحب التحدى في عملي .
×	* أفقد السيطرة على نفسي .	×	* أحب العمل الجماعي .
	عند وجود ضغوط عمل .	-	* أحب مساعدة الآخرين .
×	* أشعر بضعف الثقة في نفسي .	×	* أحب التعامل مع الجمهور .
×	* أشعر بغيرة من المتفوقين .	-	* دقيق في عملي .
ملاحظة: كن صادقا مع نفسك عند تقييم ذاتك، ولا تجعل الانانية تفرض نفسها عليك، وتذكر أن هذا التقييم لن يطلع عليه الآخرون وهو لمصلحتك .			

فسي ضوء نتائج التقييم، يقوم كل من الرئيس المباشر والمروؤوس الذي قيم ذاته، باستعراض هذه النقاط التي اشتملت عليها القائمة ومناقشتها سوية، ومن ثم اقتراح الحلول اللازمة لعلاج الثغرات ونقاط الضعف، واقتراح السبل الكفيلة التي تجعل نقاط القوة أقوى مستقبلاً ومتجددة باستمرار.

## الزبون الخارجي كمقيم ومصدر للمعلومات :

مع التوجه المعاصر في إدارة المنظمات في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل فيها، ظهر شعار جديد في ميدان الأعمال هو: الزبون أو العميل هو سيد السوق، فبقاء المنظمة يعتمد على رضاه عن ما يُقدم له من منتجات وخدمات، ولولاها لأغلقت المنظمات أبوابها. تماشياً مع هذا الشعار أصبح تقييم رضا الزبون أساساً في تقييم أداء المنظمة الكلي، وأداء كل من يعمل فيها، سواء أكان له احتكاك مباشر أو غير مباشر معه. وللتكيف مع هذا التوجه، لجأت المنظمات بوجه عام وذات الطابع الخدمي بشكل خاص، التي يتصف عملها بطابع الاحتكاك المباشر مع الزبون كالفنادق، والمطاعم، والمستشفيات وشركات الطيران.. الخ، إلى إشراك العميل في تقييم الأداء، فمن خلال حصوله على السلعة أو الخدمة، سيكون له احتكاك بالعاملين فيها، وسيكون لديه بالتالي معلومات تتيح له وتمكنه من تقييم الأداء بشكل موضوعي.

ويتم تقييم الزبون **EXTERNAL CUSTOMER APPRAISAL** عادة عن طريق إعداد قائمة استبيان أو استقصاء، تتضمن مجموعة من معايير التقييم، التي تناسب طبيعة العمل، ففي فندق مثلاً تكون المعايير متعلقة بالنظافة، والراحة، والهدوء، المأكولات وجودتها، والأسعار.. الخ، وتصاغ المعايير على شكل أسئلة واستفسارات يجيب عنها الزبون. وترسل هذه القائمة إليه إلى عنوانه بالبريد، أو تعطى له عند زيارته للمنظمة للحصول على منتجها. فمن خلال تحليل إجابات الزبون عن الأسئلة، تتضح مواطن الضعف والقوة في أداء المنظمة ككل وأداء كل فرد يعمل فيها وله احتكاك مباشر مع الزبون أو غير مباشر. إن معرفة رأي الزبائن له أثر كبير وهام في تحسين مستوى رضاه، فعندما نعرف وباستمرار ماذا يريد ومم يشكو، يكون بالإمكان معالجة الشكاوى التي تمثل نقاط ضعف في الأداء، والتركيز على الجوانب الإيجابية، فهذه الصورة تكون المنظمة قد تمكنت من تلبية مطالب ورغبات زبائنهم، وتطوير نفسها باستمرار، وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) لهم يلقي الرضا والقبول منهم.

ونسود الإشارة في هذا المقام إلى أن تقييم الزبون لا يمكن اعتباره مصدر للمعلومات والمقيم الوحيد في تقييم الأداء، ذلك بسبب عمومية تقييمه الذي لا يدخل في التفاصيل. هذا إلى جانب أنه كيف سيقوم أداء الموارد البشرية التي ليس لها احتكاك مباشر معه. بناء عليه يمكن اعتبار الزبون مصدراً جيداً للمعلومات وتقييم الأداء، لكن ليس هو المصدر الوحيد، إذ يتطلب الأمر وجود مصادر أخرى ومقيمون آخرون إلى جانبه.

## الزبون الداخلي كمقيم ومصدر للمعلومات :

الزبون الداخلي المقيم هو كل فرد تقتضي طبيعة عمله الاحتكاك والاتصال بالشخص الذي يجري تقييم أدائه، لكن من وحدة إدارية أخرى غير الوحدة التي يعمل فيها، فمن خلال هذا الاحتكاك أو الاتصال الدائم به، تتوفر لديه معلومات عن أدائه، يمكن له من خلالها أن يقيم هذا الأداء، وقد اصطلح على هذا التقييم بـ **INTERNAL CUSTOMER PERFORMANCE APPRAISAL**. ويعتمد تقييم الزبون أو المستهلك الداخلي كما يسميه بعضهم على مفهوم سلسلة الجودة الذي تقدمت به منهجية الإدارة الحديثة في المنظمات التي تدعى بـ "إدارة الجودة الشاملة (TQM)". ولتوضيح مفهوم هذه السلسلة وتقييم الزبون الداخلي نعرض ما يلي: (١)

لنفرض أن إجراء أو عملاً ما يتكون من عدة خطوات متلاحقة متسلسلة، يؤدي كل منها شخص واحد، حيث لا يمكن تأدية الخطوة الثانية من الإجراء، إلا بعد الانتهاء من الخطوة الأولى وهكذا حتى ينتهي العمل أو الإجراء بكامل خطواته. بهذه الصورة نجد أن جودة عمل وأداء الخطوة اللاحقة أو التالية يعتمد على جودة عمل وأداء الخطوة السابقة، وبالتالي يمكن اعتبار الفرد المسؤول عن الخطوة اللاحقة زبون أو مستهلك لما يؤديه وينتجه الفرد المسؤول عن الخطوة السابقة، حيث يكون لديه وفرة من المعلومات عنه بسبب احتكاكه وإتصاله المستمر به الذي تقتضيه طبيعة عمله، بشكل تمكنه هذه المعلومات من تقييم مستوى جودة أدائه، الذي يعتمد عليها جودة أدائه هو. بهذا الشكل نجد أن كل فرد في هذه السلسلة هو زبون أو مستهلك للخطوة السابقة ومقيم لمن يؤديها وفي الوقت نفسه منتج وممول للخطوة اللاحقة، حيث يخضع أداءه كممول ومنتج لتقييم المسؤول عن هذه الخطوة، باستثناء الخطوة الأولى فهي منتجة فقط.

من خلال الشرح السابق نجد أن الزبون الداخلي وسلسلة الجودة الداخلية، مصدر هام للمعلومات يمكن الاعتماد عليه في تقييم الأداء، إلا أنه يصاحبه احتمالية وجود تحيز إيجابي أو سلبي في بعض جوانبه، لكن درجة هذا التحيز وخاصة الإيجابي قليلة، لأنه ليس من مصلحة الفرد المسؤول عن أداء الخطوة التالية من السلسلة أن يتستر على أخطاء المسؤول عن الخطوة السابقة له، بسبب أن جودة عمله وأدائه تعتمدان على ما قام به الشخص الذي يسبقه في أداء الخطوة التي هي قبل خطواته .

(١) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩ .

## المروؤوس كمقيم ومصدر للمعلومات :

توجهت العديد من المنظمات في أوروبا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، إلى إشراك المروؤوس في تقييم أداء رئيسه SUBORDINATE APPRAISAL واعتبرته مصدراً للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد ودقيق. فمن خلال الاتصال المستمر واليومي للمروؤوس برئيسه ومن خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله له، يتوفر لدى المروؤوس قدراً كبيراً من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي، بشكل تمكنه من تقييمه وتحديد نقاط الضعف والقوة لديه.

لا شك أن هذا التوجه جيد ومفيد لكنه مشروط بما يلي:

\* توفر القدرة على الملاحظة واستخلاص النتائج لدى المروؤوس.

\* توفر الموضوعية لدى المروؤوس وعدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه، فحسن العلاقة بينهما قد تؤدي إلى تحيز إيجابي والعكس من ذلك صحيح.

\* عدم خوف المروؤوس من رئيسه وتوفر الجرأة لديه لتقييم أداء رئيسه.

وعلى أية حال يمكن التخفيف من درجة الجوانب السابقة المصاحبة لتقييم المروؤوس، عن طريق تدريب وتوعية المروؤوس من أجل تمكينه من تنفيذ عملية تقييم رئيسه، وتوفير الأمان له ومنع الخوف من تنفيذ هذه العملية.

ويمكن القول أخيراً أنه بالإضافة لكون المروؤوس مصدراً للمعلومات التي تساعد في تقييم الرؤساء، فهناك ميزة أخرى هامة وهي: أن الرؤساء ولعرفتهم السابقة أنهم موضع ومحط ملاحظة وتقييم من قبل مرؤوسيه، سيسعون في هذه الحالة إلى تحسين أدائهم الإشرافي باستمرار، ليظهروا بصورة حسنة أمام مرؤوسيه، وسيضاعفوا جهودهم في العمل ليكونوا أكثر فاعلية، وبهذه الصورة نكون قد قمنا تطويراً ذاتياً لأداء الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

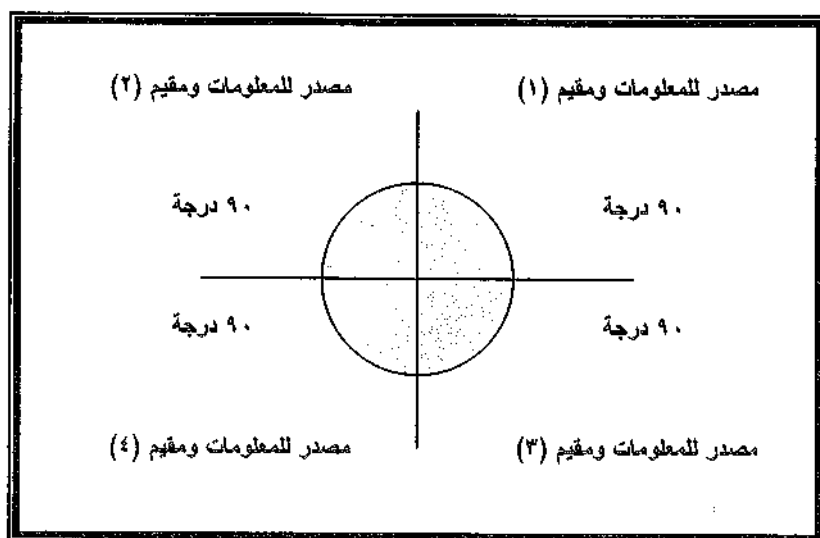
## تعددية المقيمين ومصادر المعلومات :

يشير التوجه المعاصر في اختيار المقيم ومصدر المعلومات المناسب الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الموضوعية والعدالة والدقة في تقييم الأداء، إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مقيم ومصدر للمعلومات في عملية التقييم، فهذه التعددية توصلنا إلى قاعدة معروفة في جمع المعلومات تفيد: أن النقص في أحد مصادر

جمع المعلومات يعوضه مصادر المعلومات الأخرى، أي أن هذه المصادر تكمل بعضها بعضاً، حيث تكامل تقييم المقيمين ومصادر المعلومات، يشكل في النهاية زاوية كاملة من المعلومات بدرجة (٣٦٠) كما هو موضح في الشكل التالي:

### شكل رقم (٤٣)

تعددية مصادر المعلومات بزاوية (٣٦٠) درجة



لقد أطلق على تعددية نتائج تقييم الأداء (تعددية المقيمين ومصادر المعلومات) مصطلح 360-DEGREE FEEDBACK INFORMATION التي تشير الى ما يسمى بالتقييم المشترك، الذي لا يعتمد على مقيم واحد أو مصدر معلومات وحيد في تقييم أداء الموارد البشرية. بناء على ذلك اتفق على اختيار مقيم ومصدر أساسي للتقييم والمعلومات وهو الرئيس المباشر، ليكون هو المسؤول الأول والمباشر عن تقييم مرؤوسيه، وأن يكون بجانبه أو الاستعانة بمقيمين آخرين ومصادر معلومات أخرى كالنظير، والزبون الخارجي، والداخلي.. الخ ليقوموا أداء مرؤوسيه معه لكن بشكل منفصل، أي أن كل مقيم يضع تقييمه على حده وبمعزل عن المقيمين الآخرين من أجل الحصول على معلومات أوفر، ونتائج تقييم موضوعية ودقيقة وعادلة، حيث بهذه الصورة نتأكد فيما إذا كان تقييم الرئيس المباشر صحيح وموضوعي أم لا. فإذا جاءت مثلاً نتيجة تقييم الرئيس المباشر

لأحد رؤوسيه سلبية، في حين كانت نتائج تقييمه من قبل المقيمين الآخرين المشتركين في التقييم ايجابية، في هذه الحالة يواجه الرئيس بنتيجة مقارنة تقييمه مع تقييم المصادر الأخرى، من أجل تبرير تقييمه، الذي إذا عجز عن ذلك، يسأل ويحاسب بسبب تقييمه غير الصحيح وغير الموضوعي.

يتميز التقييم المشترك إضافة لدرجة الموضوعية والدقة العالية فيه، أنه يخلق الدافع لدى الرئيس المباشر لتوخي الدقة والموضوعية في تقييمه، بسبب علمه المسبق بأن هناك جهات أخرى تشاركه التقييم، وأنه سيحاسب فيما إذا كان تقييمه غير صحيح، فنتائج تقييم الآخرين تكون بمثابة معيار للتأكد من صحة تقييمه، حيث كلما كان تقييمه مطابقاً لتقييم المقيمين الآخرين، دل ذلك على صحة وموضوعية تقييمه، والعكس من ذلك صحيح.

ونود الإشارة في هذا المجال، الى أن التقييم المشترك الذي يعتمد على تعددية المقيمين ومصادر المعلومات يصاحبه مشكلة مفادها، احتمالية تضارب نتائج التقييم من قبل المقيمين المشتركين في هذه العملية، فتنشأ هنا مسألة التنسيق بين هذه النتائج والخروج بتقييم نهائي واحد يحدد مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم. لكن بالرغم من هذه المشكلة يبقى التقييم المشترك توجه جيد في مجال تقييم الأداء، لأنه يوفر قدراً كبيراً من الموضوعية فيه، والتي كما ذكرنا سابقاً أنها العمود الفقري لنجاح أي تقييم، وبهذه المناسبة نشير الى أن هناك العديد من الشركات الكبيرة مثل: MOBIL OIL و GENERAL MOTORS و DIGITAL EQUIPMENTS تستخدم التقييم المشترك في تقييم أداء الموارد البشرية لديها، وقد حققت درجة كبيرة من الموضوعية في هذا التقييم.

في نهاية شرحنا للتقييم المشترك وتعددية المقيمين ومصادر المعلومات، نكون قد أجبنا عن السؤال الثاني الذي طرحناه في مطلع موضوع المقيم كمصدر للمعلومات وهو: من هو أفضل شخص يقيم الأداء؟

### تدريب المقيم

هل المقيم بحاجة إلى تدريب؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فمن الذي سوف يدرب على تقييم الأداء؟ تشير الإجابة عن السؤال الأول الى تأكيد جميع المختصين في مجال تقييم الأداء، على ضرورة وأهمية تدريب المقيم، الذي يعتبر محور نجاح أية عملية تقييم، وذلك من أجل تعليمه كيف يستخدم الأصول العلمية الصحيحة في تقييم الأداء



التي حددها له نظام التقييم المعمول به في المنظمة، للوصول الى نتائج موضوعية وصحيحة، تساعد في رسم المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات وفق أسس عادلة، وتحديد برامج التعلم والتدريب وتنمية هذه الموارد البشرية وتحسين أدائها المستقبلي باستمرار، وتحقيق درجة عالية من الفاعلية التنظيمية لأداء المنظمة الكلي.

أما الإجابة عن السؤال الثاني فتشير إلى تحديد من الذي سوف يدرب؟ في الواقع تشتمل عملية التدريب بوجه عام كل من يشارك في عملية التقييم من مقيمين من داخل المنظمة، وهذه إشارة الى عدم شمول التدريب للزبون الخارجي في حالة اعتماده كمقيم، لانه من الصعوبة بمكان تدريبيه. في ضوء ذلك يظهر تساؤل يطرح نفسه مفاده: هل سيركز التدريب على جميع المقيمين بدرجة واحدة؟ والإجابة هنا تحتمل أن تكون بنعم أو لا. فبعضهم يرى أن يركز التدريب وبدرجة واحدة على جميع المقيمين المشاركين في عملية التقييم، في حين تؤكد الإجابة الثانية على أن يركز بدرجة عالية على المقيم الأساسي المسؤول المباشر عن التقييم وهو الرئيس المباشر، وتدريب المقيمين الآخرين المشتركين معه بدرجة أقل من هذا التركيز. وهنا نقول سواء أكان الاتجاه الأول المعتمد أو الثاني، نرى في النهاية أن مسألة تدريب المقيم مسألة هامة جداً وضرورية على جميع المنظمات تبنيها، لتطمئن بأن كل مكلف بتقييم الأداء ملم بقواعد واصول وإجراءات نظام تقييم الأداء، الذي قامت إدارة الموارد البشرية بوضعه.

ففي ضوء التوطئة السابقة لموضوع تدريب المقيم يفرض السؤال التالي

نفسه:

ما هي الأمور التي سيدرب عليها المقيم ليكون تدريبه صحيحاً وناجحاً ؟

تشتمل الإجابة عن السؤال السابق الجوانب التالية:

- \* تدريب المقيم على ألا يقع في أخطاء التقييم المألوفة.
- \* تدريب المقيم على استخدام الاسلوب المعتمد في تقييم الأداء.
- \* تدريب المقيم على كيفية ملاحظة أداء وسلوك من يقيمه أثناء العمل.
- \* تدريب المقيم على جمع المعلومات عن أداء من يقوم بتقييم أدائه.
- \* تدريب المقيم على تحويل الملاحظات الى معلومات ذات نفع تساعد في التقييم.
- \* تدريب المقيم على استخدام معايير التقييم المعتمدة.
- \* تدريب المقيم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قام بتقييمه.

\* توعية المقيم بأهمية وحساسية التقييم ومسألة العدالة والموضوعية وانعكاساتها على من قيم أدائه وعلى المنظمة.

\* تدريب المقيم على إعداد تقرير التقييم النهائي الذي يتضمن حكمه على من قيمه.

\* تدريب المقيم على وضع خطة تحسين أداء من قيم أدائه لعلاج نقاط الضعف فيه وتنمية نقاط القوة.

هذا وسوف نعمل فيما يلي إلى شرح تصميم مقترح لبرنامج تدريب المقيمين، يمكن الاعتماد عليه في هذا المجال، موضحين فيه المراحل التدريبية التي يمر بها تدريبهم.

يمر برنامج تدريب المقيم بالمراحل التالية:

### المرحلة الأولى :

ويشرح فيها المقصود بتقييم الأداء، ومفهومه، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وذلك بشكل واضح ومفهوم دون أي غموض، مع بيان أهميته، وضرورته في العمل. كما يتم فيها شرح الآثار الجدية التي سوف تترتب على نتائجه، التي ستؤثر في مستقبل العاملين في المنظمة ومدى خطورة ذلك . كما يشرح أيضاً الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تنفيذ التقييم بشكل سليم وموضوعي.

### المرحلة الثانية :

ويشرح فيها الجوانب التالية:

١. كيفية استخدام أسلوب التقييم المعتمد وشرح وتفسير واضح لطبيعته ومفهومه، وتحديد وشرح مفصل لمعايير تقييم الأداء ومفهوم كل واحد منها وتحليله، ومناقشته مع المقيمين في مختلف الظروف، وذلك بهدف توحيد مفهومهم للأساس الذي سيستخدمونه في تقييمهم للأداء، للوصول إلى نتائج مقاربة وسليمة وموضوعية .

٢. تدريب المقيم على الإلمام بالنواحي السيكولوجية التي تتعلق بخلق القدرة لديه على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم خلال العمل، وذلك لتنمية مقدرة الحكم على أدائهم. كما يجب تدريبه على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أدائه وخاصة عند معالجة نواحي الضعف في أدائه.

٣. شرح تفصيلي لمسؤولية كل مقيم عن نتائج تقييمه التي يقدمها لإدارة الموارد البشرية، فيما إذا كانت غير دقيقة وغير موضوعية، ثم ما هو دور الرؤساء

بعد الانتهاء من تقييم الاداء، وكيف يضعون الخطة لمعالجة نقاط الضعف لدى المرؤوسين ذوي الكفاءات المنخفضة.

٤. شرح أهمية العدالة والموضوعية في نجاح تقييم الأداء، وتحقيق اهدافه، ومدى الخطورة التي تنشأ من جراء التحيز.

٥. تدريب المقيمين على الأسلوب الذي يمكن أن يتبعوه في شرح نتائج تقييم أداء من جرى تقييمه ويكون التدريب على ما يأتي:

. ما هي المعلومات التي يجب أن تشرح لهم عن نتائج تقييم أدائهم وكيف؟

. التدريب على أنسب طريقة لتزويدهم بهذه المعلومات.

. الوقت الملائم لنقل هذه المعلومات إليهم.

### المرحلة الثالثة :

وتتضمن شرحاً للأخطاء المألوفة التي غالباً ما يقع فيها المقيمون وخاصة الرؤساء المباشرين عند تقييم الأداء، بهدف تعريفهم بها كي لا يقعوا فيها، وهذه الأخطاء ما يلي:

#### ١- نقص الموضوعية LACK OF OBJECTIVITY ERROR :

يشير نقص الموضوعية الى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلبي في غير مصلحته، ويحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها: وجود رابطة قرابة أو صداقة أو نفاق أو رشوة، أو أي شيء من هذا القبيل بين المقيم والمقيم. وفي المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم لأسباب متعددة أيضاً منها على سبيل المثال: وجود خلاف بين الاثنين، أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه بأنه ذو كفاءة عالية وسيشكل خطراً على منصبه الإداري، أو أن لديه غيرة وحسد منه، أو أي شيء آخر. في ضوء ذلك يتوجب على التدريب تنبيه المقيم بضرورة إبعاد الجوانب والمشاعر الشخصية عنه عند التقييم، وينسى كل شيء (سواء أكان إيجابياً أم سلبياً) موجود بينه وبين من يقيم أداءه.

#### ٢- خطأ التأثير بالسلوك الايجابي POSITIVE BEHAVIORS EFFECT ERROR :

يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات إيجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيمون أدائهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أدائهم مثل القدوم للعمل مبكراً قبل بدء الدوام الرسمي، والانصراف بعد إنتهائه بمدة، أو عدم حصولهم على إجازات مرضية أو طارئة وما شابه ذلك فيأتي تقييمهم ايجابيا عنهم. هذه الجوانب جيدة وتتخذ في الاعتبار عند التقييم لكن يجب ألا تكون هي الأساس فيه، فهي أمور ثانوية تؤخذ

بالاعتبار، أما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة لهم التي يجب أن يلتزموا بها.

### ٣- خطأ التماثل : SIMILARITY ERROR

يشير هذا الخطأ الى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أداءه، كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية والجامعة .. الخ. بهذا التوجه يأتي التقييم إيجابياً متأثراً بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد. يتضح لنا إذا أن هذا الخطأ يقود دائماً الى وقوع المقيم في التحيز الإيجابي.

### ٤- خطأ الإسقاط : PROJECTION ERROR

يقع هذا الخطأ في دائرة أو نطاق الخطأ السابق، ومفاده أن بعض المقيمين يقيمون أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص وصفات ايجابية عالية المستوى فقط، فإذا كان المقيم متميزاً بمستوى عالي من الدقة مثلاً، إذا سيقم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فإدأءهم يشوبه ثغرة أو نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه. نجد في هذه الحالة أن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معياراً للمقارنة والتقييم، متجاهلاً المعايير الموجودة بين يديه التي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.

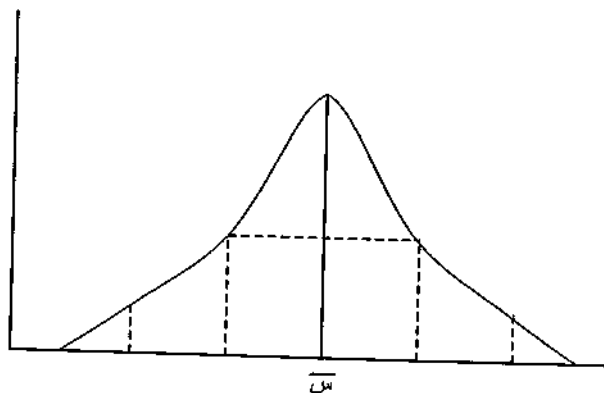
### ٥- خطأ التباين : CONTRAST ERROR

يُعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لظهور الفرق بينهما، ويحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بال جيد أو العكس، بدلاً من اعتماده على معايير التقييم المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد ليس بممتاز، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة، متجاهلاً معايير التقييم المحددة له.

### ٦- خطأ التوزيع الطبيعي : DISTRIBUTIONAL ERROR

تشير ظاهرة التوزيع الطبيعي الى أن الظواهر التي نعيش فيها تتركز حول قيمة متوسطة ثم تنتشت إيجاباً وسلباً بعيداً عن متوسطها الحسابي بقيم متناظرة تأخذ شكل الناقوس كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (٤٤)  
ظاهرة التوزيع الطبيعي



وبما أن ظاهرة الكفاءة ظاهرة موجودة في المنظمات، إذا في هذه الحالة يجب أن تأخذ نتائج تقييم المقيم هذا الشكل وفق المجموعات التالية:

٦% ممن يقيمهم تقديرهم ضعيف .

١٢% ممن يقيمهم تقديرهم أقل من وسط .

١٨% ممن يقيمهم تقديرهم متوسط .

٢٨% ممن يقيمهم تقديرهم فوق الوسط .

١٨% ممن يقيمهم تقديرهم جيد .

١٢% ممن يقيمهم تقديرهم جيد جدا .

٦% ممن يقيمهم تقديرهم ممتاز .

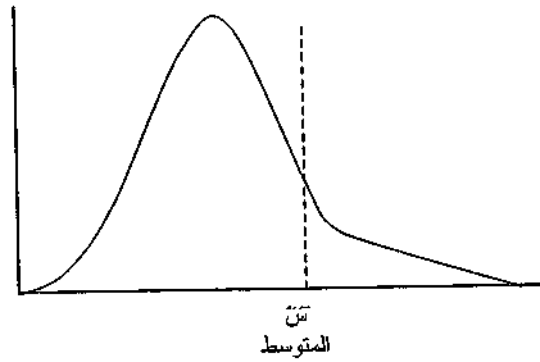
في ضوء التوزيع السابق للظاهرة، هناك احتمال لوقوع المقيم في ثلاثة

أخطاء وهي:

\* خطأ التشدد SEVERTY ERROR :

يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في تقييمه لأداء الآخرين على تقييم أقل متوسط بدافع القسوة، أو لقناعته الخاصة بأن التشدد في التقييم، يجبر الذين يقيم أداءهم على مضاعفة جهودهم باستمرار، وهو في هذه الحالة يكون قد خالف ظاهرة التوزيع الطبيعي السابقة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (٤٥)  
خطا التشدد في تقييم الأداء

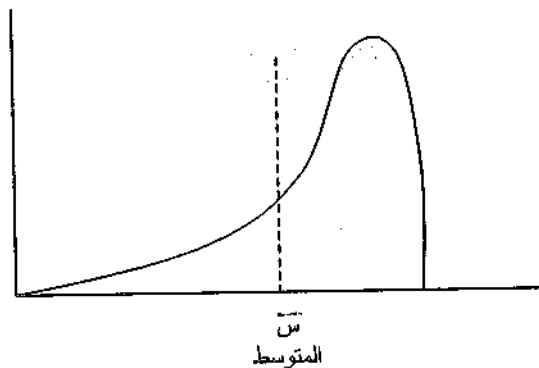


لا شك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ، يؤدي إلى حرمان بعض الموارد البشرية من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، مما يخفض من مستوى روحهم المعنوية ودافعيتهم للعمل.

\* خطأ التساهل LENIENCY ERROR :

هذا الخطأ هو عكس الخطأ السابق، فبدافع من الشفقة بمن يقيم أداءهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم المقيم باعطاء تقديرات تقييم عالية، ظنا منه بأنه يساعدهم، وفي هذه الحالة سيتغير شكل التوزيع الطبيعي ويصبح كما يلي:

شكل رقم (٤٦)  
خطا التساهل في تقييم الأداء



- لا شك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيؤدي إلى حدوث ضرر لكل من:
- المنظمة التي ستدفع حوافز ومزايا وظيفية لبعض من قيم أدائه بدرجة عالية وهم لا يستحقونها، مما يرفع من تكلفة العمل دون عائد.
  - الأفراد الذين قيم أدائهم بتقدير عالي وهم في الواقع ضعفاء، ستبقى الشغرات في أدائهم دون علاج ودون تحسين.

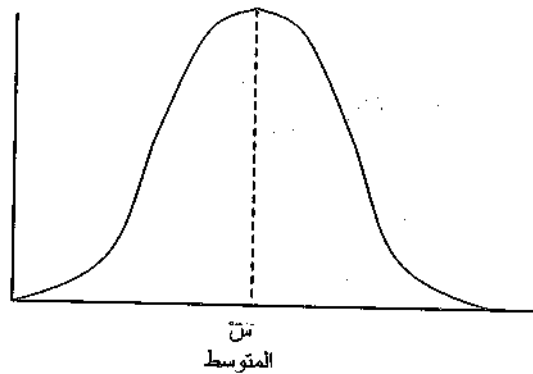
**\* خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة CENTRAL TENDENCY ERROR :**

يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً في تقييم الأداء، إذ أن كثيراً من المقيمين وخاصة الرؤساء يعطون مرؤوسيهـم تقديرات متوسطة، بحيث لا تكون عالية أو منخفضة، بل أغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهرباً أو خوفاً من انتقادات مرؤوسيهـم أو من يقيمون أدائهم.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيسبب ظلماً بالنسبة للأفراد ذوي الكفاءات الممتازة، وفي الوقت نفسه بقاء نقاط الضعف في أداء الأفراد الذين مستوى كفاءتهم أقل من المتوسط دون علاج قطعي لها، لأن المقيم بالغ في تقييمهم واعطاهم تقديراً متوسطاً أو أعلى لا يستحقونه، وهذا بدوره ضرر لهم مع مرور الزمن، لذلك يجب توعية المقيم لهذه الآثار السلبية الناجمة عن وقوعه في هذا الخطأ، والعمل على الابتعاد عنه. وفيما يلي شكل يوضح كيف أن هذا الخطأ يغير من شكل ظاهرة التوزيع الطبيعي.

**شكل رقم (٤٧)**

**خطأ الميل لإعطاء تقديرات متوسطة في تقييم الأداء**



## ٧. خطأ تأثير تقييم صفة على تقييم باقي الصفات HALO EFFECT ERROR :

وهذا يعني تأثر المقوم بصفة معينة غالبية لدى الفرد الذي يقيم أداءه، بحيث يطغى تقييمه لهذه الصفة على تقييمه للصفات الأخرى، وتكون نتيجة التقييم في هذا الحالة عبارة عن انطباعه العام عن الصفة الغالبة فقط، مثل تأثر المقوم بمظهر الفرد، أو حديثه ولباقته في المعاملة، وبالطبع يؤدي هذا الخطأ إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد. لذلك يجب توجيه إنتباه المقيمين إلى أن تقييمهم يجب أن يركز على الأداء والسلوك الفعلي للفرد، وليس على الصفات الشخصية التي يتحلى بها مثل اللباقة، والحديث الجذاب، وأن الأداء الفعلي هو هدف التقييم ومحوره الرئيس.

## ٨. خطأ التأثير بالأداء الحديث :

يتم تقييم الأداء غالباً في نهاية فترات محددة، كنهاية كل سنة، أو ستة أشهر مثلاً، وأغلب الرؤساء أو المقيمين عند تقييم أداء رؤوسهم يعتمدون بشكل رئيسي على ذاكرتهم في تذكر الأداء خلال الفترة التي يوضع عنها التقييم، وذاكرتهم لن تساعدهم على تذكر الأداء القديم، الأمر الذي يجعلهم يعتمدون على الأداء الحديث الذي تم في نهاية فترة التقييم، وهذا لا يعطي فكرة واضحة ودقيقة عن حقيقة الأداء، والتطور الذي حصل خلال تلك الفترة. لذلك يجب تدريب المقيمين وخاصة الرؤساء المباشرين على استخدام سجلات خاصة، بهدف تسجيل الملاحظات خلال فترة التقييم، لتساعدهم على تذكر الأداء القديم، ولتتيح لهم تقدير كفاءة رؤوسهم على أساس صحيح ودقيق، ولتعطي النتائج فكرة واضحة عن كفاءة كل فرد خلال فترة التقييم.

## ٩. خطأ التأثير بالمنصب الإداري :

إن الهدف من تقييم الأداء هو تقييم أداء الفرد لوظيفة معينة، لكن هناك بعض المقيمين يقومون بتقدير كفاءة بعض الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارياً مهماً تقديرًا مرتفعاً لا شيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغلونه، وأهمية العمل الذي يقومون بتأديته. لذلك يجب توجيه إنتباه كل مقيم إلى أن تقييم الأداء إنما يقوم على أساس تقييم الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، ومهمة المقوم هي تنفيذ التقييم كما هو موضوع ومقرر، وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوعاً من أنواع التحيز، يجب على كل مقوم الابتعاد عنه.



## المرحلة الرابعة :

- وفيها يتم توجيه إنتباه واهتمام المقيمين الى بعض النقاط والنواحي الهامة، التي تعتبر من ضروريات نجاحهم في تقييم الأداء وهذه النقاط ما يلي:
١. ملاحظة التغيرات التي تحدث في المنظمة، بحيث يمكن أن تؤثر في أداء وكفاءة المرؤوسين والتي لا يمكنهم التحكم فيها.
  ٢. الانتباه لأهمية دراسة الأفراد الذين يقيم أداءهم قبل القيام بتقييم كفاءتهم وذلك بشكل مستمر، بهدف الحصول على نتائج موضوعية، وحتى يمكن تبرير هذه النتائج عندما يطلب منهم ذلك.
  ٣. الاعتماد على القناعة الشخصية عند التقييم دون التأثر بأراء الآخرين.
  ٤. دراسة كل معيار من معايير التقييم على حده وبعمق وفهم جيد، وذلك قبل القيام بتقييم مدى توفرها في الفرد.
  ٥. تقييم الأداء من أهم الواجبات الاشرافية للرؤساء وسيكون مقياساً لمدى نجاح كل مشرف.
  ٦. بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء إذا لاحظ المقوم أن هناك بعض النقاط الهامة التي لم يتعرض إليها أسلوب التقييم، أي أن هناك بعض المقترحات التي يرغب في تقديمها، يمكنه تسجيلها وعرضها على إدارة الموارد البشرية.
  ٧. التأكد بالمراجعة من أن تقييمه صحيح ومعقول ومنطقي.

### معايير تقييم الأداء

يُعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا. وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد . WHAT TO EVALUTE

## نطاق معايير تقييم الأداء :

يشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي ما يلي:

### أولاً: معايير تصف الخصائص الشخصية TRAITS .

ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الامانة، الاخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى أدائه بها، لا شك أنها ستعكس إيجابياً على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسالة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

### ثانياً : معايير تصف السلوك BEHAVIORS .

يقصد بالسلوك، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن.. الخ. إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

### ثالثاً : معايير تصف النتائج OUTCOMES .

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الإنجاز.

## معايير تقييم الأداء الفعالة :

يقصد بالفعالية هنا، قدرة المعايير على تقييم الأداء بشكل صحيح وواضح ودقيق بأن واحد، ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر توفر عدد من العوامل الأساسية فيها، فوجودها يشير إلى قدرتها على التقييم الجيد:

### ١- العوامل ذات العلاقة بمعايير الصفات والسلوكيات:

فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في قدرة ونجاح معايير الصفات والسلوكيات في تقييم الأداء، فهذه العوامل ذات صفة مشتركة بين هذين النوعين من المعايير:

\* **عموميتها:** وتعني أن تكون معايير الصفات والسلوكيات عامة شاملة لأكثر عدد ممكن من الأفراد الذين يشغلون وظائف المنظمة، وبعبارة أوضح أن تكون مطلوبة ومتوفرة لدى غالبية الموارد البشرية، وليست مقتصرة على فئة فقط، فالعمومية هذه تقلل من عدد المعايير، ومثال عن الصفات العامة: المواظبة على العمل، الاخلاص، الولاء، التعاون .. الخ .

\* **إمكانية ملاحظتها وتقييمها:** من الضروري أن تكون معايير الصفات والسلوك سهلة الملاحظة والتقييم، لتسهيل مهمة المقيم وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد وسلوكه أثناء العمل، فهذه الناحية إذا توفرت، نكون قد سهلنا عمل المقيم وجعلنا جهد ووقت التقييم ليس بالكبير. ومن أمثلة الصفات والسلوكيات الصعبة، الاستقرار العاطفي، الاتزان النفسي .. الخ ، فمن الملاحظ أن تقييم مثل هذه الأمور يتطلب أخصائياً نفسياً ليتمكن من تقييمها، كما يجب ألا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلاً.

\* **إمكانية تمييزها:** سواء من حيث التسمية أو المعنى، أي أن نفرق بينها بسهولة وأن نحدد من احتمالية التداخل بينها. ولتحقيق ذلك يستوجب الأمر تعريف كل منها بشكل واضح ومفهوم وبلغة سهلة لا غموض فيها، منعاً للتأويل والتحريف في معانيها، وهذا يقتضي أن يوضح التعريف: ماذا يقصد بكل منها؟ وما هو معناها؟ وإلى ماذا تهدف؟

\* **أن تكون أساسية:** يقصد بالأساسية هنا، أن تبين العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق الأداء بشكل مباشر، أي أن توفرها يشير إلى النجاح، وعدم وجودها في الأداء يشير إلى الإخفاق فيه.

### ٢- العوامل ذات العلاقة بمعايير النتائج :

لكي تكون معايير تقييم النتائج صالحة ودقيقة، لابد من توافر بعض الشروط والمواصفات فيها لتؤدي مهمتها بنجاح، وأهم هذه الشروط ما يلي:

١. أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي، بحيث لا تكون منخفضة كثيراً ولا مرتفعة، لأن انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج نظراً لإمكانية أي فرد بلوغها، كما أن ارتفاعها يجعلها خيالية من الصعب الوصول إليها، وهذا ما يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من همتهم.

٢. يجب مراجعتها بين الحين والآخر بسبب التغيرات التي تحدث في العمل، وذلك بهدف التأكد من أنها ما زالت معقولة، وأنها توصل إلى أهداف قابلة للتحقيق.

٣. أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف، وحسب التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم.

٤. أن تراعي الظروف والعوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها، والتي تؤثر في أدائه للعمل.

٥. أن يتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد، لذلك يجب أن تكون قائمة على أساس من التحليل والتوصيف للعمل وتبسيطه.

وتجدر الإشارة أخيراً إلى ضرورة استخدام أنواع المعايير الثلاثة معاً في عملية تقييم الأداء، وذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام معايير الإنتاج في تقييم أداء شاغليها، نظراً لانتاجيتها غير الملموسة، بينما هناك أعمال انتاجها ملموس وبالتالي يمكن استخدام الأنواع الثلاثة معاً. يتضح من ذلك إذا أن عملية استخدام معايير الأداء الثلاثة، تحكمها طبيعة الأعمال.

#### مداخل تحديد معايير تقييم الأداء :

يتم وضع وتحديد معايير تقييم الأداء من خلال مدخلين إثنين هما:

##### ١. مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف :

تتم عملية تحديد معايير تقييم الأداء من خلال هذا المدخل، بالاطلاع على نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل في المنظمة، أي أنها توضح ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها، فهذه المهام والمسؤوليات ما هي في الواقع إلا عبارة عن معايير يمكن استخدامها في تقييم أداء شاغلي الوظائف، لمعرفة فيما إذا كانوا يؤديون أعمالهم وفق ما تتطلبه هذه الوظائف أم لا.

تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقييم أداء مواردها البشرية إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة وإلمام عميق وواسع في العمل داخل المنظمة، حيث يكون بإمكان هؤلاء ومن خلال خبرتهم، أن يحددوا معايير الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي والمتوسط والضعيف.

ومن وجهة نظرنا الخاصة، نرى أنه من الأفضل الاعتماد على المدخلين معاً، للاستفادة من مزاياهما معاً. ونود الإشارة في هذا المقام، إلى أن تحديد معايير تقييم الأداء مسألة هامة وحساسة، فالاختيار غير السليم لها سيعطي نتائج مضللة عن مستوى أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة ككل، لذلك ينصح أخذ الحرص والتروي في وضعها وتحديدها، وقد أشرنا سابقاً للعوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في هذا المجال.

ونعرض في النهاية نموذجين عن معايير تقييم الأداء لفئتين من الموارد البشرية، لايضاح الاختلاف الذي يجب أن يكون موجوداً في معايير تقييم أداء كل فئة من فئات هذه الموارد.

#### أ. معايير تقييم أداء المديرين:

\* سعة الحيلة.

\* حسن العلاقة مع الآخرين: الزبائن والجمهور، الزملاء، المرؤوسين.

\* مدى الاستجابة لضغوط العمل.

\* الحكم على الأمور بشكل جيد وحسمها.

\* القدرة على التنسيق.

\* القدرة على تفويض السلطة.

\* القدرة على التوجيه والإشراف.

\* تنمية أداء المرؤوسين.

\* قدرة التكيف مع الأمور المستجدة.

\* القدرة على التخطيط.

\* القدرة على اتخاذ القرارات.

\* مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

\* إدارة الوقت.

ب. معايير تقييم أداء العمال الصناعيين:

\* كمية الأداء

\* جودة الأداء من خلال عدد الأخطاء.

\* تكلفة الأداء.

\* زمن أداء العمل.

\* التعاون مع الآخرين.

\* المواظبة على العمل.

### أساليب تقييم الأداء

يعبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، ومن المتعارف عليه أن هناك أساليب تقييم كثيرة ومتعددة، يصنفها المختصون ضمن مجموعات ثلاثة، بحيث تضم الواحدة منها عدداً من الأساليب، التي تطبق منها أو اتجاهاً واحداً في تقييم أداء الموارد البشرية، أي أنه يوجد فيما بينها قاسماً مشتركاً، وسنعرض فيما يلي هذه المجموعات وما تحتويه كل منها من أساليب تقييم:

#### مجموعة أساليب الترتيب :

تعتمد أساليب هذه المجموعة في تقييم أداء الموارد البشرية على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم من الأكفأ للأقل كفاءة، وبالتالي نجد أن التقييم هنا قائم على أساس عملية مقارنة الأداء، لهذا السبب سمى بعضهم هذه المجموعة بـ: مجموعة أساليب المقارنة COMPARISON GROUP بدلاً من مجموعة الترتيب RANKING GROUP وتقوم مجموعة أساليب الترتيب أو المقارنة على فرضيات، تمثل قواسم مشتركة فيما بينها، وهذه الفرضيات ما يلي:

\* لا يوجد تماثلاً بين أداء الموارد البشرية، أي لا يوجد تطابق تام بين أداء العاملين، إذ لا بد من وجود فروق بينها في الصفات، أو السلوك، أو النتائج، إذاً هناك تشابه في أداء الموارد البشرية، لكن لا يوجد تماثل بينها.

\* تعتمد أساليب هذه المجموعة في تقييم أداء الموارد البشرية على مقارنة الانجاز الكلي الذي يحققه الفرد، مع إنجازات الآخرين في مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها ويقيم أداءها، لتحديد الأكفا والأفضل. يفهم من ذلك أن أساليب المجموعة تعتمد على التقييم العام أكثر من التقييم المفصل، أي أنها تستخدم معياراً كلياً واحداً هو جهد، وسلوك، ونتائج عمل الفرد الكلية النهائية، بدلاً من استخدام عدة معايير تقييم تفصيلية.

\* لا تعتبر أساليب هذه المجموعة الفرد وحدة تقييم مستقلة بحد ذاتها، أي لا تقويم أداءه بمعزل عن أداء الآخرين في مجموعة العمل التي تضمه أو التي ينتمي إليها.

وسنعمد فيما يلي إلى شرح وتوضيح أساليب التقييم التي تنتمي لهذه المجموعة :

أولاً : أسلوب الترتيب البسيط .

ويصطلح عليه بـ **SIMPLE RANKING METHOD** ، ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن للأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج).

وقد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة "الترتيب البديل"، حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بأن يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول (في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء والانجاز الكلي للفرد) وأضعف أو أسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب. بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة، حيث يقوم باختيار أفضل وأسوأ فردين من الأفراد الذين تبقا بعد مقارنة إنجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم. وبعد أن يختارهما يضعهما في قائمة التفضيل في ترتيبهما الأفضل والأسوأ، وهكذا يكرر المقوم المقارنة من أجل اختيار فردين أفضل وأسوأ حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الخاضعين للتقييم. وفي النهاية يعبر الفرد الذي يكون موقعه منتصف القائمة عن آخر الأفراد الذين جرى تقييمهم.

ثانياً : أسلوب المقارنة المزدوجة .

ويصطلح عليه بـ **PAIRED COMPARISON METHOD** ، بموجب هذا الأسلوب يقوم المقوم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات. فمثلاً لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة

موظفين هم أحمد، محمد، مصطفى، إبراهيم، محمود، وأردنا تقييم كفاءتهم بهذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي :

احمد مع محمد	محمد مع مصطفى	مصطفى مع ابراهيم	ابراهيم مع محمود
احمد مع مصطفى	محمد مع ابراهيم	مصطفى مع محمود	
احمد مع ابراهيم	محمد مع محمود		
احمد مع محمود			

وطريقة الحصول على عدد المجموعات الثنائية يمكن أن تتم وفقا لقاعدة التوافق بواسطة القانون الآتي:

$$n(n-1)/2 = \frac{5(5-1)}{2} = \frac{20}{2} = 10 \text{ مجموعات}$$

حيث تمثل (ن) عدد أفراد المجموعة .

وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل، وبعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يلي :

جدول رقم (١٠)

اسم الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
احمد	٣	٢
محمد	٤	١
مصطفى	٢	٣
محمود	١	٤
ابراهيم	-	٥

من الجدول السابق يتضح لنا، أنه من خلال مقارنة أداء كل موظف مع أعضاء مجموعته، تبين لنا أن الموظف (محمد) هو الأفضل والأكفا لأنه انتقي أكثر



من غيره، إذ حصل على أربع نقاط، والثاني هو أحمد لأنه انتقي ثلاث مرات وهكذا.

### ثالثاً : أسلوب التوزيع الاجباري .

ويصطلح عليه بـ **FORCED DISTRIBUTION METHOD** ، ويعتمد في تقييم أداء الموارد البشرية على ظاهرة التوزيع الطبيعي التي سبق لنا الإشارة إليها في هذا الفصل، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة باتباع ما يلي:

يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى : ضعيف
- المجموعة الثانية : أقل من الوسط
- المجموعة الثالثة : مقبول
- المجموعة الرابعة : جيد
- المجموعة الخامسة : ممتاز

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

- المجموعة الأولى : ١٠% من العاملين
- المجموعة الثانية : ٢٠% من العاملين
- المجموعة الثالثة : ٤٠% من العاملين
- المجموعة الرابعة : ٢٠% من العاملين
- المجموعة الخامسة : ١٠% من العاملين

تتميز أساليب تقييم مجموعة الترتيب بالمزايا التالية:

\* تثير روح المنافسة والحماسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم، فيؤدوا أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب .

\* سهولة عملية تقييم الأداء .

\* سرعة التقييم .

\* لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً في التقييم .

أما المآخذ التي تؤخذ على أساليب مجموعة الترتيب فأهمها ما يلي:

\* نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

\* نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلاناً أكفاً من فلان.

\* لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

\* صعوبة استخدام بعضها في حالة كون عدد الأفراد الذين يجري تقييمهم كبيراً كما هو الحال مع الأسلوب الأول والثاني.

\* صعوبة استخدام أسلوب التوزيع الاجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

\* خطورة انحراف المنافسة والحماسة التي تبثها أساليب المجموعة الى منافسة غير شريفة.

#### مجموعة أساليب التقييم الوصفية :

ويصطلح عليها بـ DISCREPITIVE GROUP ويسمى بعضها بأساليب المقارنة بمعايير التقييم الوصفية، ويتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة، عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغلها، حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أدائهم وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم. ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة، حيث تمثل نتيجة المقارنة مستوى كفاءة كل فرد يجري تقييمه، فتوضح نقاط القوة والضعف الموجودة لديه. وتقوم أساليب هذه المجموعة على الفروض التالية:

\* يتم التقييم وفق عدة معايير متنوعة تصف الأداء الجيد.

\* يحدد التقييم درجة أو مدى توفر كل معيار على حده لدى الفرد الذي يُقيم أداءه.

\* يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.

\* الفرد وحدة مستقلة في التقييم، أي يقيم بمعزل عن الآخرين.

\* معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.

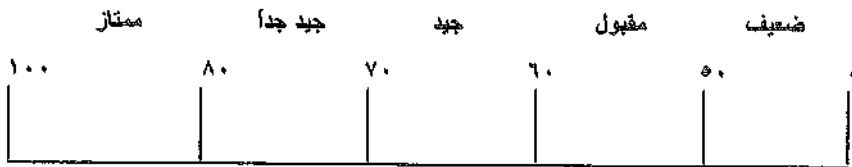
وتشتمل هذه المجموعة على الأساليب التالية:

أولاً : أسلوب مقياس التقييم البياني .

ويصطلح عليه بـ GRAPHIC RATING SCALE ، وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفؤ والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدى الفرد الذي يقيم أدائه. ولهذا التقسيم أسلوبين هما:

١- التقسيم بوساطة الأوصاف التقديرية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (٤٨)



٢- التقسيم بوساطة الجمل الوصفية وهو الأكثر استعمالاً، نظراً لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة - أكثر من السابق - لمدى توافر الصفات في الفرد، ويستطيع المقوم تقديرها بشكل أسهل وأدق، ويسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة BEHAVIORAL ANCHOR RATING METHOD ، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الصفة : المواظبة على العمل .

## شكل رقم (٤٩)



ونقتصر مهمة المقوم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة أو معيار على حده بشكل دقيق، ووضع إشارة على القسم الأكثر إنطباقاً على الفرد، وتكرر العملية بالنسبة لباقي المعايير. وبعد أن يتم تقييم جميع المعايير، يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وذلك على النحو الآتي:

لنفرض أن موظفاً ما قد حصل على الدرجات الآتية في تقييم كفاءته: (١)

- التعاون . ٩٠ درجة

- المواظبة على العمل . ٨٠ درجة

- حسن التصرف . ٦٠ درجة

- القدرة على التفكير . ٩٠ درجة

- معاملة الجمهور . ٨٠ درجة

المجموع ٤٠٠ درجة

يتم جمع هذه التقديرات - كما رأينا - ويستخرج المتوسط الحسابي لها، وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة كالآتي:

$$٨٠ \text{ دقيقة} = \frac{٤٠٠}{٥}$$

بعد ذلك تصنف كفاءته في الفئة المناسبة كما يلي:

(١) القيمة الكلية للمعيار الواحد (١٠٠) نقطة.

- أقل من ٥٠ درجة ضعيف.
- ٥٠ وأقل من ٦٠ درجة مقبول.
- ٦٠ وأقل من ٧٠ درجة جيد.
- ٧٠ وأقل من ٨٠ درجة جيد جداً.
- ٨٠ وأقل من ١٠٠ درجة ممتاز.

وفيما يلي نموذجين عن استمارة التقييم بموجب هذا الأسلوب، الأولى خاصة بالتقسيم عن طريق الأوصاف التقديرية والثاني عن طريق التقسيم بواسطة الجمل الوصفية :

### نموذج رقم (٣)

اسم المقيم: ..... الادارة: ..... التاريخ: ..... اسم وتوقع المقيم: .....					
ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز	مستوى توفر المعيار / معيار التقييم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	التعاون .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المواظبة على العمل .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الدقة في العمل .
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كمية الانتاج .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	التعامل مع الآخرين .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إطاعة الأوامر والتوجيهات.
أقل من ٥٠	٦٠-٥٠	٧٠-٦٠	٨٠-٧٠	١٠٠-٨٠	تقدير الكفاءة .

## نموذج رقم (٤)

صفة المواظبة على العمل		
✓	مواظب باستمرار على العمل ولا يغيب الا ما ندر عند المرض .	٥ ممتاز
	عادي الغياب .	٤ جيد جداً
	يغيب عن العمل بشكل ملحوظ لكن لأسباب مقبولة.	٣ جيد
	يتحين الفرص كي يغيب عن العمل .	٢ مقبول
	كثير الغياب ولأسباب تافهة .	١ ضعيف
ضع إشارة ✓ بجانب الصفة الأكثر انطباقاً		

ثانياً: أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية .

ويصطلح عليه بـ BEHAVIORAL OBSERVATION SCAL ، ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية. ثم يطلب من المقوم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداؤه حسب ما يراه منطبقاً عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد. وبعد الانتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد، وتحول الى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة كما هو الوضع في الأسلوب البياني الذي تعرضنا إليه سابقاً. ونود الإشارة إلى أن وضع المقيم إشارة بجانب الجمل الوصفية، يجعل الفرد الذي يقيم أداؤه يحصل على النقاط المخصصة لها، في حين عدم وضع إشارة بجانب بعض المعايير الوصفية، يجعله يخسر نقاطها.

لقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية SECRET WEIGHTED CHECK LISTS ، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد والكفؤ على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو

لا، فإذا كانت الصفة أو المعيار موجود لدى الفرد يجيب بنعم، أما إذا كانت غير موجودة فيه فتكون الإجابة بلا، وتكون قيم المعايير (العبارات الوصفية) سرية لا يعرفها المقيم، وبالطبع عندما تكون الإجابة بنعم يحصل الفرد الذي يقيم أداءه على النقاط المخصصة للمعيار، في حين أن الإجابة بلا تجعله يخسرها. والغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلى أسئلة، هي أن السؤال يثير المقيم ذهنياً ونفسياً لأنه يضعه أمام عنصر التحدي، مما يجعله يقرأ المعايير (الأسئلة) بتركيز، فيأتي بتقييمها أدق مقارنة مع الوضع السابق أعلاه. ونعرض فيما يلي نموذجاً توضيحياً لقوائم التدقيق :

### نموذج رقم (٥)

#### قوائم التدقيق والمراجعة السرية

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
	✓	س ١ . هل هو دقيق في عمله؟
✓		س ٢ . هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
	✓	س ٣ . هل هو متعاون مع الآخرين؟
	✓	س ٤ . هل يواظب على عمله؟

#### ثالثاً: أسلوب الوقائع الحرجة أو الحساسة .

ويسمى عليه بـ، CRITICAL INCIDENT METHOD ، ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً وسلباً، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء. يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين: الأول وله علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه. ويحدد عادة قيماً موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية، وقيماً سالبة للسلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضماناً لتوفير الموضوعية في التقييم. بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الإيجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه. فإذا كانت القيم

الايجابية التي حصل عليها الفرد ٩٠ من ١٠٠ ، وكانت القيم السلبية ٣٠ من ١٠٠ في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره ٦٠ من ١٠٠ نقطة . بعد ذلك تحول هذه النقاط الى قيمة وصفية (مقبول، ضعيف.. الخ) توضح مستوى أدائه.

يتضح مما تقدم أن السلوكيات والتصرفات الحرجة، هي بمثابة معايير لتقييم الأداء، كما يتضح أن القيم السلبية تفقد من يقيم أدائه نقاطاً إيجابية حصل عليها نتيجة التقييم.

رابعاً: أسلوب الاختيار الاجباري .

ويصطلح عليه بـ **FORCED CHOICE METHOD** ، ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الايجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات الى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين. الثنائية الأولى وتصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثانية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه. وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات :

المجموعة ١ :

ثنائية أ : سريع الفهم والملاحظة.

سريع البديهة .

ثنائية ب : اتكالي يعتمد على شخص آخر لانجاز عمله.

لا يميل للتعاون مع زملائه لانجاز العمل.

ويتم إعداد هذه العبارات وطبعها على قوائم خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى وتكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه، والثانية أقل إنطباقاً عليه. والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم. ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية. ونود الإشارة إلى أن قيم العبارات منها ما هو ايجابي مخصص للعبارات الايجابية، ومنها ما هو سلبي ومخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يحدد ويعبر عن مستوى الأداء.

في نهاية شرحنا لأساليب المجموعة الثانية، نأتي على عرض المزايا التي تتمتع بها هذه الأساليب فيما يلي:



\* جميع أساليب هذه المجموعة تقيم الأداء بشكل دقيق، ذلك لأن معايير التقييم التي تستخدمها لها قيم وأوزان توضح أهمية كل منها بالنسبة لأداء الوظيفة.

\* توفر قدراً كبيراً من الموضوعية في التقييم، وهذا ناتج عن كون قيم المعايير سرية لا يعرفها المقيم، باستثناء الأسلوب البياني.

\* جميع الأساليب توضح ونصف نقاط القوة والضعف في الأداء، ذلك لأن معايير التقييم جميعها وصفية تبين الأداء الجيد والضعيف، والأسباب التي أدت إلى كل منها.

\* تجبر الأساليب المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

\* تسهل الأساليب مناقشة المقيم لنتائج تقييمه مع من قيم أداءه، وهذا ناتج عن أن هذه الأساليب توضح وتبرر سبب وجود نقاط القوة والضعف في الأداء.

في المقابل يصاحب استخدام هذه الأساليب بعض الصعوبات أهمها ما يلي:

\* صعوبة تحضير معايير التقييم وصياغتها على شكل عبارات وجمل وصفية.

\* احتمال إساءة المقيم لفهم بعض العبارات الوصفية.

\* تتطلب وقتاً وجهداً من المقيم لمتابعة أداء وسلوك من يقيم أدائه.

### مجموعة التقييم على أساس النتائج :

تضم هذه المجموعة أسلوباً واحداً يدعى "التقييم بوساطة النتائج PERFORMANCE APPRAISAL BY RESULTS الذي يكون فيه المقيم هو الرئيس المباشر لمن يقيم أداءه، وليس شخصاً آخر، ويتم التقييم بموجب هذا الأسلوب باتباع الخطوات التالية من قبل الرئيس والمروؤوس سوية:

١. يتم وضع الأهداف أو الانجازات التي يتوجب على المروؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده، أو بمشاركة المروؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك، لتكتسب الأهداف صفة التأييد من المروؤوس والاقتران بها من قبله. فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بالتالي بمثابة معايير على أساسها يتم تقييم أداء المروؤوس.

٢. يقوم كل من الرئيس المباشر مع مروؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي يضعوا التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا الطرفين ما يلي:

- ماذا يؤدي من عمل ؟

- وماذا أنجز منه ؟

- وما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس ؟

يتضح من ذلك أن هذا الجدول هو بمثابة خطة عمل يلتزم بها المرؤوس من أجل إنجازه للأهداف (المعايير) المطلوبة منه.

٣. يقوم الرئيس المباشر في الخطوة الثالثة بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الانجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يتوجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.

٤. يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أداءه، بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية، في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

\* وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أولاً بأول.

\* يكون لدى المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه بإيجابياته وسلبياته، بما يحفزها على مضاعفة جهوده المستقبلية.

\* يحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.

### مقابلة تقييم الأداء

تعد مقابلة تقييم الأداء ركناً أساسياً في نظام التقييم وتحقيق أهدافه المرجوة منه في مجال تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية. وهذه المقابلة عبارة عن لقاء يجري بين المقيم ومن قيم أداءه، يتم من خلالها شرح نتائج التقييم له وأسبابها ووضع الخطة لتطوير وتحسين هذا الأداء مستقبلاً.

## علنية أم سرية نتائج تقييم الأداء :

يعد إعلام من قيم أداءه بنتائج هذا التقييم ومناقشتها معه، من أكثر الجوانب أهمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، فمن حق الفرد أن يعرف حقيقة أدائه بايجابياته وسلبياته، والأسباب التي أدت إليها، ليتمكن من تطوير أدائه وتحسينه في المستقبل، فكيف يتسنى له ذلك بدون هذه المعرفة. من هذا الجانب الهام نشير إلى أن جعل نتائج تقييم الأداء سرية لا يعرفها من قيم أداءه، أمر سلبي ولا يخدم الهدف الأساسي لتقييم الأداء، وهو تحسين هذا الاداء لمصلحة الفرد والمنظمة بأن واحد. على كل حال يبرر مؤيدو سرية نتائج التقييم وعدم مناقشتها بالمبررات التالية:

\* توفر السرية الحرية في تقييم الأداء ولا تخلق حساسية بين المقيم ومن قيم أداءه، وخاصة فيما إذا كان المقيم هو الرئيس المباشر، فهذه الحساسية قد تؤثر سلباً في العلاقة ما بين الطرفين.

\* يزيد إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع من قيم أداءه من الشكاوى والتظلمات، الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء المقيمين ومرووسيتهم.

\* يضع إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها المقيمين (وخاصة الرؤساء) في موقف محرج أمام من قيموا أداءهم، إذ كيف سيواجهونهم بنتائج ضعف كفاءتهم في العمل الذي هو مصدر رزقهم وعيشهم، دون أن يؤدي ذلك إلى ردود فعل عكسية لديهم.

\* صعوبة إقناع بعض من قيم أداءه بحقيقة نقاط ضعفه، وفي هذه الحالة يكون إعلان النتائج ومناقشتها معهم لا جدوى منها.

إزاء ما تقدم نقول: أنه مهما كانت قوة الحجج التي تؤيد سرية النتائج، فإنها لا توازي الفوائد التي يمكن تحقيقها من إعلانها ومناقشتها، فمبدأ السرية غير عملي ولا يحقق هدف نظام تقييم الأداء، الذي يقوم على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد للقيام بعلاجها وتطوير أدائه في المستقبل. فإذا لم يطلع الفرد على نتيجة تقديره فكيف يتسنى له أن يقف على حقيقة أدائه كما يراها رؤسائه؟ وكيف يتسنى له معرفة الأخطاء التي وقع فيها أثناء تأديته للعمل لتلافي الوقوع فيها ثانية؟ لذلك لا يعتبر منطقياً استخدام مبدأ السرية مطلقاً، لأنه يفقد تقييم الأداء فائدته وأهميته، ويصبح بمثابة الامتحان الذي لم تعلن نتيجته.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: إن مناقشة نتائج تقييم الأداء من الضرورات الأساسية في أي نظام لتقييم الأداء التي لا يجوز اغفالها، إذ لا يمكننا أن نتصور نظاماً يمكنه تحقيق النجاح هو يتجاهل أهمية وفائدة تنظيم مقابلات

لمناقشة نتائج التقييم مع من قيم أدائهم، فما فائدة التقييم دون شرح لنتائجه. إذا مقابلة الأداء PERFORMANCE INTERVIEW لمناقشة نتائج تقييمه جزء أساسي من نظام تقييم الأداء، وبدونها لا يأتي هذا النظام بالثمار المرجوة منه.

### تعريف مقابلة الأداء وفوائدها :

يمكن تعريف مقابلة تقييم الأداء، بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً. إذا مقابلة الأداء فرصة ممتازة لتلخيص ومناقشة حصيلة أداء وإنجاز الفرد في الفترة المنصرمة وهي فترة التقييم، وذلك بتوضيح الوقائع المتعلقة بالنجاح والفشل.

ويمكن القول أنه إذا ما أحسن تخطيط وتنفيذ مقابلة الأداء بشكل جيد وروعي فيها الأصول العلمية المعمول بها، سوف تحقق لنا الفوائد التالية:

1. تعطي المرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.
2. وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيه أثناء العمل، وتجعل كلا منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه.
3. تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه.
4. لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم (رئيسه) دون اقتناع.
5. إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.
6. عند إطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عنده حينئذ رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه، وأنه عبء عليه تأديته.
7. توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس ومرؤوسيه) وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.

## دور المقيم في مقابلة الأداء :

يتخلص دور المقيم الذي هو غالبا الرئيس المباشر في مقابلة مناقشة نتائج تقييم الأداء بالنقاط التالية:

\* دراسة النتائج التي توصل اليها من خلال تقييم الأداء وذلك بشكل جيد وتهيئة نفسه قبل المقابلة والنقاش، ليكون مستعداً لأي استفسار يوجه له الفرد الذي قيم أداءه، وهنا ينصح المقيم بطرح الأسئلة التالية والاجابة عنها، وعرض هذه الاجابات على الفرد الذي يقابله:

١. ما الذي أنجزه الفرد المرؤوس الذي قيم أداءه.

٢. هل ما أنجزه مطابق لما هو متوقع منه أي مع معايير التقييم؟

٣. ما هو التقدم الذي أحرزه الفرد عن ما حققه في الماضي؟

\* أن يدرس نمط شخصية الفرد الذي سيقابله، ليعرف كيف يتصرف معه أثناء المقابلة، وذلك قبل البدء بتنفيذها.

\* أن يشرح المقيم ومنذ البداية هدف مقابلة الأداء، وكيف أنها لمصلحة الفرد من أجل تطوير وتحسين أدائه.

\* جعل مقابلة الأداء فرصة لوضع خطة بالاتفاق مع الفرد الذي تجري مقابلته، من أجل تحسين أدائه المستقبلي. فعلى سبيل المثال اذا كانت هناك نقطة ضعف في الأداء هي نقص الجودة، فيمكن أن يقترح الحلول التالية: عدم السرعة في العمل، مراجعة العمل قبل تسليمه، عدم الشرود الذهني أثناء العمل.. الخ.

\* تشجيع الفرد المرؤوس على النقاش وطرح الأسئلة، ويجب إفراح المجال له بأن يبرر جوانب الضعف في أدائه، فهذا يسهل كثيراً من وضع خطة العلاج وتأييدها من قبل المرؤوس.

\* التأكيد من أن الفرد المرؤوس قد فهم حقيقة أدائه، وفهم أيضاً خطة تطويره وتحسينه.

\* الاستفسار من المرؤوس عن رأيه وبصراحة في نتيجة تقييم أدائه.

## دور المرؤوس في مقابلة الأداء :

يتخلص دور المرؤوس الذي جرى تقييم أدائه بالنقاط التالية:

\* أن يسأل ويستفسر عن ما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين، لتكون لديه القناعة به.

\* ألا يدخل المقابلة وفي نفسه شعوراً عدائياً، بل يدخلها بصدر مفتوح وليس مشحوناً .

\* أن يصغي جيداً لمشاكل أدائه ويفهمها بشكل جيد .

\* أن يكون جريئاً يعترف بأخطائه .

\* أن يفصح لرئيسه عن ما كان يتوقعه من تقييم أدائه .

### نصائح ارشادية لزيادة فاعلية مقابلة الأداء :

فيما يلي بعض النصائح والارشادات نوجهها للمقيم الذي ينفذ مقابلة الأداء لتكون مقابلته ناجحة وفعالة:

\* التركيز على جوانب القوة والضعف في الأداء على حد سواء، فالبعض يركز على الضعف ويهمل القوة وهذا خطأ بحد ذاته، فتحسين الأداء يتطلب معالجة الضعف وتنمية القوة في الوقت نفسه.

\* المقابلة ليست مسرحاً للقاء الخطب واستعراض العضلات بل هي مقابلة تهدف الى تحسين الأداء، وهي اتصال باتجاهين يسمح بتبادل الرأي بين المقيم والفرد الذي قيم أدائه، والمناقشة للوصول إلى حلول من أجل تحسين الأداء، فمشاركة الفرد مسألة هامة جداً.

\* مراعاة الصراحة والصدق، فلا مجال للمجاملة في مقابلة الأداء طالما أن مسعاها الأول والأساسي هو تحسين الأداء.

\* الابتعاد كل البعد عن الانتقاد، فهدف المقابلة هي علاج الضعف وتنمية نقاط القوة وتحسين الأداء، فالانتقاد يولد لدى الفرد ردة فعل عكسية تجاه المقيم يفقد المقابلة فائدتها، فعلى المقيم عرض نقاط الضعف بشكل لبق مع وصف العلاج مباشرة. وهنا ينصح أنه عندما يتم التعرض لنقاط الضعف يتوجب على المقيم أن يهاجم المشكلة ولا يهاجم الفرد الذي تجري مقابلته.

\* الابتعاد عن العصبية والانفعال من قبل المقيم، فهما يثيران أعصاب الفرد وغضبه ويتخذ موقفاً سلبياً من المقابلة، وفي هذه الحالة تفقد أهميتها.

\* الأفضل أن يبدأ المقيم باستعراض نقاط القوة أولاً، ليعطي الفرد جرعة معنوية جيدة، قبل الانتقال إلى نقاط الضعف في أدائه، فالروح المعنوية العالية تسهم في استجابة الفرد الذي تجري مقابلاته لنصائح المقيم وتحقيق هدف المقابلة.

\* عدم التركيز على الماضي بل على المستقبل في مسعى لتحسين الأداء، فالماضي يجب الاستفادة منه لجعل المستقبل أفضل منه.

\* يجب إنهاء المقابلة بعبارات لطيفة فيها أمل للفرد، الذي يجب إشعاره أيضاً بأن مسؤولية تحسين أدائه هي مسؤولية مشتركة بينه وبين المقيم الذي هو رئيسه المباشر في الغالب.

### حق التظلم من نتائج تقييم الأداء

لنتساءل الآن ونحن في نهاية موضوع تقييم الأداء :

ماذا لو أن بعض الموارد البشرية لم تفتنع بنتيجة أدائها، بعد إعلامها بها، ومناقشتها معها؟

لا شك أنه من المحتمل أن يكون عدد هؤلاء ليس بالقليل فما هو الحل؟ وجد أن أنسب حل لمعالجة هذه المسألة أن يفتح لهم باب التظلم من نتائج تقييم أدائهم، وهذا ما سوف نناقشه في الفقرة التالية:

حق التظلم هو طلب رسمي (أحياناً يكون غير رسمي) يقدمه الفرد الذي لم يفتنع بنتيجة تقييمه ولا بمناقشتها معه، لشعوره بعدم عدالة تقييمه، أو وجود خطأ ما فيه، وبالتالي فحق التظلم من نتائج تقييم الأداء **APPEALING OF APPRAISAL RESULTS** ، فرصة تتيحها المنظمة له من خلال نظام تقييم الأداء الذي صممته إدارة الموارد البشرية، من أجل التعبير عن وجهة نظره بنتيجة تقييم أدائه، التي تشير إلى عدم قناعته بها. وينظر إلى حق التظلم هنا، على أنه تنفيس للمشاعر السلبية التي قد تكون قد تشكلت لدى بعض الموارد البشرية غير الراضية عن نتيجة تقييمها. ويقدم طلب التظلم عادة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تطبق الاجراءات

الخاصة بحق التظلم التي يتضمنها نظام تقييم الأداء المعمول به في المنظمة. وسنعرض فيما يلي بعض الأمور الهامة ذات العلاقة بموضوع التظلم.

\* إدارة الموارد البشرية لها الحق في أن تتخذ كافة الإجراءات التحقيقية للتأكد من صحة التظلم المقدم إليها، فإذا وجدت نتيجة التحقيق أن نتائج التقييم صحيحة وموضوعية، ترد طلب التظلم إلى صاحبه، ولا يكون له الحق مرة ثانية التظلم من نتيجة نفس التقييم. أما إذا تبين لإدارة الموارد البشرية وجود خطأ أو تحيز ما، في هذه الحالة تستدعي المقيم وتواجهه به، من أجل إتاحة الفرصة له كي يبرر تقييمه، فإذا كان التبرير غير كافٍ تعد تقريراً بذلك وترفعه للجهة المعنية صاحب السلطة لمحاسبة المقيم، وهنا يعاد تقييم أداء صاحب التظلم من جديد.

\* تؤكد الممارسة العملية لحق التظلم من نتائج تقييم الأداء ما يلي:

١- يفيد حق التظلم بأنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في تقييم الأداء، لعلمهم المسبق بأن من يقيم أداءه له حق الاعتراض على نتيجة تقييمه.

٢- يخلق إعطاء حق التظلم لدى الموارد البشرية، شعوراً إيجابياً نحو نظام تقييم الاداء وثقة به وبنزاهته.

٣- يحدث حق التظلم حساسية لدى المقيمين وخاصة الرؤساء وشعوراً عدائياً نحو من اعترض على نتيجة تقييمه، وهذا يسيء للعلاقة بين الطرفين.

٤- يخلق إعطاء حق التظلم للعاملين مشاكل إدارية وخاصة في المنظمات الكبيرة الحجم التي عدد الموارد البشرية فيها كبير.

مما لا شك فيه أن إعطاء حق التظلم لجميع العاملين من نتائج تقدير كفاءتهم أمر غير منطقي وغير سليم، لأن هذا الأمر سيخلق مشاكل أمام الإدارة، وسيصبح هناك شطط وسوء استعمال لهذا الحق، وبالتالي سيؤثر في حسن العلاقة بين الرؤساء ومروؤسيهم. بالإضافة لذلك سيؤدي إلى كثرة مشكلات الإدارة وانشغالها للبت في قرارات الطعن المقدمة من العاملين، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للأشخاص الذين كانت نتائج تقديرهم ضعيفة ومتوسطة، وذلك حسماً للمشاكل السابقة.



## الفصل الحادي عشر

### استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

#### محتوى الفصل

- الرؤية المعاصرة لتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- التعلم المستمر.
- تصميم استراتيجية التدريب والتنمية.
- تحديد حاجات التدريب والتنمية الاستراتيجية.
- أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تصميم برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الإدارة.
- تأهيل الموارد البشرية الأولى .

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- ما هي التحولات التي طرأت على مفاهيم التدريب والتنمية في الوقت الحاضر؟
- ما هو البعد الاستراتيجي لعملية التعلم التي هي محور تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- ما هي الركائز والأصول المتبعة في تكوين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- ما هي الآلية التي من خلالها تصمم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- ما هو البعد الجديد في تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- ما هي أهمية تدريب وتنمية هيئة الإدارة في المنظمات؟
- هل لتدريب وتأهيل الموارد الجديدة أبعاد ذات أهمية؟



## الرؤية المعاصرة لتدريب وتنمية الموارد البشرية

\* يعتبر موضوع التدريب والتنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث استرعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن التدريب والتنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد. فالتدريب والتنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، يجب أن تأخذ حقلها من الدراسة والتحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية. وسنعمل في هذا الفصل على عرض آخر الاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي ظهرت في هذا المجال وهو التنمية البشرية، حيث اعتمدنا على عدد من المراجع الأجنبية التي زودتنا بمعلومات غنية وحديثة عن موضوع هذا الفصل. (١)

### الأهمية الاستراتيجية للتدريب والتنمية :

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنهم وتوسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتنمية، في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والابداع وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها. لقد وجدت المنظمات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها

(١) استمدت الأفكار الرئيسة لهذا الفصل من المراجع التالية:

- ASHTON D. FELSTEAD A. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ROUTLEDGE, LONDON, 1995.
- BURGOYNE J. PEFER M. AND BOYDELL T., TOWARDS THE LEARNING, MCGRAW-HILL, MAIDEN HEAD, 1994.
- McGOLDRICH J. STEWART J. HUMAN RESORCE DEVELOPMENT, PITMAN PUBLISHING, LONDON, 1996 .

قادرة على تحقيق الابداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية، التي تلبي حاجات ورغبات زبائنهم وتفي بتوقعاتهم.

لقد أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة، بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، وهذا لا يمكن تلبية إلا من خلال التدريب والتنمية، فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل في عدة مواقع أو وظائف. فعلى سبيل المثال فقد استوجب تغيير أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمة المعاصرة من فردي إلى فرق عمل مدارة ذاتياً، أن يتقن الفرد عدة مهارات ليعمل ضمن الفريق، الذي سمة من سماته الأساسية تبادل المهام بين أعضائه، فإذا لم يتوفر لدى عضو الفريق ذلك، لن يتمكن من العمل فيه. فهذا التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ العمل، خلق حاجة ملحة للتدريب والتنمية، لاكتساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة حاجاته المستقبلية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم.

لقد أصبح التدريب والتنمية أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم. لقد فرضت هذه المنهجية على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فيها، رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها، إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها.. الخ. إن إدخال هذه التغييرات التنظيمية ألزم المنظمات الحديثة تبني إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة، قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم، لاستيعاب هذه الجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح. لذلك لم يعد التدريب أثناء العمل البسيط يلبي حاجات العمل الاستراتيجية، التي أصبحت تتطلب تنوعاً كبيراً وحادثة في مهارات الموارد البشرية، ليكون بمقدورها إنجاز استراتيجيات المنظمة. لذلك نجد بأن منظمات اليوم قد حولت سياساتها التدريبية إلى استراتيجيات تعلم وتدريب وتنمية مستمرة، وإلى تبني اتجاهات جديدة ومعاصرة في هذا المجال الهام، تماشياً كل تغير يحدث في البيئة وينعكس أثره على نشاط المنظمات.

انفقت الشركات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مئة فرد عام /١٩٩٤/ مبلغ (٤٥) مليار دولار على برامج التدريب والتنمية فيها، حيث تنظر هذه الشركات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة استراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل. (١)

### مفهوم التدريب والتنمية المعاصر :

يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين

هما:

#### أولاً : التدريب والتنمية عملية استراتيجية .

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتكون استراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنهما، الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا. وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

يمكن القول إذاً بأن التدريب والتنمية كاستراتيجية، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية،

(١) وردت هذه الإحصائية في كتاب:

GEORGE T. MILKOVICH, JOHNE W. BOUDREAW, OP.CIT. P. 321 .

وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها.

ثانياً : التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة .

التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

**التدريب :** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

**التنمية:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين، يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضاً تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية. فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئاً من التدريب والتنمية، معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج العملية التدريب والتنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في:

معرفة **KNOWLEDGE** ، ومهاراته **SKILLS** ، واتجاهاته **ATTITUDES** ، وسلوكياته **BEHAVIORS** ، وخبرته **EXPERIENCE** .

نخلص من ذلك:

بأن التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهما مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من

جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

### هدف التدريب والتنمية المعاصر :

من خلال الاستعراض السابق يمكننا القول الآن بأن التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية تعلم يهدفان إلى ما يلي:

\* تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

\* تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

\* إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.

\* تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

إن تحقيق الأهداف السابقة أعلاه، لا شك أنه يمكن المنظمة من جني الثمار التالية:

١. رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى:

\* رفع كفاءة المنظمة الانتاجية وفعاليتها التنظيمية.

\* تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، وهذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.

٢. خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معاً، وإكسابها أنماطاً سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.

٣. تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

٤. تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
٥. جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضراً ومستقبلاً، مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة.
٦. ضمان استقرار العمل الانتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.
٧. توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيداً يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

أظهرت دراسة استكشافية عام ١٩٩٥ في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية AMERICAN TRAINING AND DEVELOPMENT في عدد من الشركات الأمريكية، الفوائد التالية التي حققتها استراتيجية التدريب والتنمية فيها: (١)

- \* زيادة الكفاءة الانتاجية بمقدار ٧٧% .
- \* تحسن جودة المنتج بنسبة ٧٢% .
- \* زيادة رضا الزبائن بمقدار ٦٣% .
- \* تحسنت خدمة الزبائن بنسبة ٧٥% .
- \* انخفض الفاقد والهدر بنسبة ٥٥% .

#### إتجاهات التدريب والتنمية المعاصرة :

تشكل مجموعة الإتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب تبنيه من

(١) LYLE M. SPENCER. REENGINEERING HUMAN RESOURCE, JOHNE WIELY, NEW YORK, 1995, P. 237.



قبل المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل الهام من المعرفة الإدارية. وسنعمد فيما يلي الى عرض أهم هذه الاتجاهات:

## ١. التدريب والتنمية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر الى المنظمة على أنها مكان للتعلم والعمل بأن واحد **WORKPLACE LEARNING** واعتبار مسألة التدريب والتنمية جزءاً من استراتيجية المنظمة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها. إنطلاقاً من ذلك أصبحت استراتيجية التدريب والتنمية نظاماً استراتيجياً للتعلم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسة أساسية هي ما يلي:

**المدخلات:** وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المنظمة الحالية، وحاجات تنمية يحتاجها إنجاز استراتيجيتها المستقبلية. كما تشتمل المدخلات على برامج التدريب والتنمية وما تحتويه من مدربين ومواد ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.

**الأنشطة :** وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية والتنمية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف استراتيجية التدريب والتنمية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.

**المخرجات:** وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتبينتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة.

**التغذية العكسية:** وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب والتنمية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التدريبية والتنمية، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

## ٢. تحول التدريب والتنمية من سياسة الى استراتيجية :

يعد تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكماً لها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية. في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة للتدريب والتنمية (التوجه القديم) الى استراتيجية متكاملة وتتوافق مع احتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة الكلية. هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب

التدريب والتنمية، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقاً.

### ٣. التوافق مع رايح التغيير واحتياجاته :

شهدت ساحات العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغييراً واسعاً وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع، وتعدد، وتحديث، مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل. لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة، وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني. لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتتسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات . ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل شمل كافة المستويات الإدارية، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى، فهذا النمط انتهى عهده وولى، فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعضاً وتنسيقه، وجعله عملاً مشتركاً متكاملًا. هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة .

### ٤. المنظمة المتعلمة :

المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم LEARNING ORGANIZATION تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة، وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم، في سبيل تحسين جودة منتجها وتحقيق الرضا لدى زبائنهم وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق. فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب والتنمية عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير، وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواصلة مواردها البشرية معها، من خلال جهود التعلم المستمر. إذاً يمكن القول بأن التعلم المستمر صفة تتحلى بها المنظمة المتعلمة، التي تسعى إلى تقديم كل جديد ومبتكر وبسعر مناسب لزبائنهم، فالتطوير والتحسين المستمر للمنتج حاجة ملحة في المنظمات اليوم وهدف استراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة موارد بشرية متعلمة وبمستوى عالي

من المهارات. ولقد حدد المختصون في هذا المجال مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة هي ما يلي:

- \* التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.
- \* يجب أن يكون التعلم مستمرا ومتسارعا وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى، فتجديد وتحسين المهارات البشرية المستمر والسريع مطلب أساسي فيها، وذلك من أجل ألا تصبح هذه المهارات متقادمة لا تتماشى ولا تتواءم مع التطورات الحديثة والمعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة، ولكي لا تسبقها منظمة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية.
- \* المنظمة المتعلمة تستخدم وسائل تعليمية حديثة.
- \* يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار والابداع.
- \* المنظمة المتعلمة هي التي توفر مستلزمات العملية التعليمية.
- \* المنظمة المتعلمة هي التي توفر المناخ المادي والمعنوي لتطبيق ما تعلمته الموارد البشرية.
- \* المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعلم وسيلة للتحرك الى المستقبل.
- \* منظمة التعلم هي التي تنظر الى كل من يعمل فيها على أنه موظف معرفة وتعلم.
- \* منظمة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيه، والرؤساء الى جانب ما تقدمه منظماتهم لهم من تدريب وتنمية، عليهم تنمية ذاتهم.
- \* المنظمة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعلم فيها.
- \* المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري له عائد كبير، يتمثل بتحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنهما.
- \* تنظر المنظمة المتعلمة إلى مسألة التعلم على أنها استراتيجية مكونة من شقين: الأول تدريب وتنمية رسمية، وتمثل ببرامج التدريب والتنمية التي يخضع لها العاملون سواء داخل المنظمة أو خارجها. والثاني تنمية غير رسمية وتمثل

برامج التنمية الذاتية التي يتوجب على المنظمة مساعدة مواردها البشرية على تنفيذها.

\* تعتبر المنظمة المتعلمة التدريب والتنمية صفة من صفات المنظمة الناجحة.

\* تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون ورؤساء ومروّسين وعلى كافة المستويات الادارية، وهذا يعد تحولاً عن الاتجاه القديم الذي كان يرى أن الخط الأول (قاعدة الهرم التنظيمي) والادارة المباشرة، هما فقط بحاجة للتدريب وتنمية. فمنظمة التعلم وانطلاقاً من مفهوم البيئة المتغيرة التي تطالع المنظمات في فترات متقاربة بأشياء جديدة، ترى أن الجميع بحاجة لتدريب وتنمية مستمرة، وأن الادارة العليا متخذة القرارات هي بحاجة لذلك أكثر من أي مستوى آخر.

٥. التدريب والتنمية استثمار بشري :

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، أن الانفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو انفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.. الخ، وبالتالي يجب إعتباره بنداً استثمارياً في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة. فعوائد هذا الاستثمار هامة جداً تتمثل في أمور كثيرة تعرضنا إليها فيما سبق أهمها، تحسين المنتج، وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو. ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة COST بمصطلح استثمار INVESTMENT ، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة إعتباره استثماراً طويلاً الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير، بل تتحقق على المدى الطويل، تطبيقاً لمبدأ "إزراع اليوم لتحصد غداً". وما يؤكد هذه النظرة هو أنه طالما اعتبرنا التدريب والتنمية مسألة استراتيجية، إذا لا بد من النظر إليهما على أنهما استثمار بشري طويل الأجل. وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار، هو أن التدريب والتنمية أصبحنا في الوقت الحاضر معياراً يقاس به نجاح المنظمات، فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO لعام ٢٠٠٠ بنداً للاستثمار في مجال التدريب والتنمية البشرية في موازنتها الاستثمارية، سيعتبرون ذلك نقطة قوة فيها، لأن مسألة التعلم المستمر من وجهة نظرهما الذي يسعى التدريب والتنمية إلى تحقيقه ركناً أساسياً فيهما.

بلغ حجم الاستثمار في التدريب والتنمية عام ١٩٩٨ في شركات الولايات المتحدة الأمريكية ٥٢/ مليار دولار. (١)

## ٦. التنبؤ مسألة حتمية في التدريب والتنمية :

أشرنا في عدة مواقع من هذا الفصل الى أن التدريب والتنمية استراتيجية طويلة الأجل وتخطيط للتعليم المستمر ضمن إطار المنظمة المتعلمة. وطالما أن الأمر على هذا المنحى، إذا لابد من تبنى التنبؤ عند رسم هذه الاستراتيجية، لأن العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح كما نعرف لابد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه. من هذا المنطلق نجد أن على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم استراتيجية التدريب والتنمية، تولي زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار استراتيجية المنظمة الكلية، التي رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة. نفهم من ذلك أن استراتيجية التدريب والتنمية لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكثيف الموارد البشرية معها، كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب والتنمية سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط، بل أصبحت استراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغييرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها.

## ٧. تدريب وتنمية فرق العمل :

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتياً.

بموجب ذلك يقوم هذا التدريب والتنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وأهم هذه المهارات:

\* مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.

\* مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.

\* مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.

(١) WAYNE R. MONDY, ROBERT M., SHONE R., SPHER N., OP.CIT, P. 311 .

- \* مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
  - \* إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
  - \* مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
  - \* تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
  - \* مهارة التفكير مع الآخرين.
  - \* مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.
  - \* مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.
٨. تدريب وتنمية المديرين :

يؤكد السّتوجه المعاصر في مجال التدريب والتنمية وإلى حد كبير، على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة، ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير. فعلى سبيل المثال خصصت شركة موتورولا MOTOROLA ، وفيدرال اكسبريس FEDERAL EXPRESS الأمريكيتين عام ١٩٩٩ نسبة ٣% قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الاستثمار في برامج تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا التنفيذيين.

وفي الختام نعرض مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب والتنمية فيما يلي :

### جدول رقم (١١)

مقارنة ما بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
* التدريب والتنمية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة.	* التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
* التدريب والتنمية عملية مستمرة.	* التدريب والتنمية عند الحاجة.
* التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل.	* التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر.

* سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ.	* استراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ.
* التركيز على تدريب الخط الأول والادارة المباشرة.	* التدريب والتنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة.
* مسؤولية التدريب والتنمية محدودة.	* التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.
* التدريب والتنمية تكلفة.	* التدريب والتنمية استثمار بشري.
* الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.	* شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.
* التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته .	* تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية.
* أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.	* تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى.
* التركيز على الجانب النظري والتدريسي.	* التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة.
* لا تأخذ التنمية الذاتية حيزاً كبيراً.	* التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.

### التعلم المستمر

أوضحنا فيما سبق بأن الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة المعاصرة، إنما تقوم على استراتيجية التعلم المستمر، وهذا يدلنا على مدى أهميته بالنسبة لموضوعنا الأساسي الذي يبحثه هذا الفصل وهو التدريب والتنمية، لذلك سنعمد فيما يلي الى عرض الجوانب الأساسية ذات العلاقة بموضوع التعلم، وذلك استجابة لأهميته بالنسبة لموضوع فصلنا الذي نحن بصدد شرحه.

## أركان التعلم المعاصر :

أشرنا سابقاً إلى أن التعلم هو حجر الزاوية في استراتيجية التدريب والتنمية، فهو يمثل المحور الذي تدور حوله هذه الاستراتيجية، فتعلم ما تحتاجه الموارد البشرية في أداء أعمالها الحالية والمستقبلية، هو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التدريب والتنمية في الوقت الحاضر. ولكي يكون التعلم ناجحاً ويحقق ما يبتغى منه وهو تحقيق تدريب وتنمية فعالة ، لابد من قيامه على أركان أساسية هي ما يلي:

\* تعليم الموارد البشرية نظام التفكير SYSTEM OF THINKING : بموجب هذا النظام يتعلم الفرد كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى استنتاجات حولها.

\* تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها HOW USE ABILITIES في عملية الابداع وخلق أشياء جديدة.

\* تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح MENTAL MODEL الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح، ومعرفة ما سوف تؤول إليه، وتشكيل تصور حولها.

\* تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور SHARED VISION ، أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين.

\* تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل TEAM LEARNING فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين، وكيف يفهمهم، وكيف يتصل بهم، وكيف يتعاون ويتناقش ويصل إلى حلول وأشياء جديدة مبتكرة معهم، وكيف يتم التنسيق الجماعي.

\* تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرک محتواها، وعدم الخوف منها، وعدم مقاومتها بل العكس تحديثها.

\* تعليم الموارد البشرية كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، فيعلم الفرد كيف ينقل الموقف وظروفه المحيطة به وأسباب حدوثه إلى عقله بشكل صحيح، ويأمر تفكيره أن يتخذ ما هو مناسب للتعامل معه بشكل إيجابي.

\* تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، والابتعاد كل البعد عن تعليمهم الأشياء المتقادمة، أو التي ليسوا



بحاجة إليها، والتركيز على الأمور ذات الصلة المباشرة بمجالات أعمالهم  
 . CONTENT EFFECTIVELY COMMUNICATED

\* أن تكون الموارد البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقدرة لتعلم  
 الأشياء الجديدة والحديثة . ABILITY TO LEARN

\* أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي ألا تكون مجرد  
 نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع . CONTENT  
 . TRANSFERABLE TO JOB SETTING

\* إعطاء الوقت الكافي للمتعلم لكي يطبق ما تعلمه ويلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه  
 في رفع مستوى أدائه، والتأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه، بهذا  
 الأسلوب الفعال العملي PROACTIVE AND ACTIVITY نضمن أن المتعلم لن  
 ينسى ما تعلمه، فتعلم الأشياء عملياً يثبت المعلومات في الذهن، فعندما يتعلم  
 الفرد قيادة سيارة مثلاً، لن ينسى قيادتها ولو ترك القيادة لفترة من الزمن.

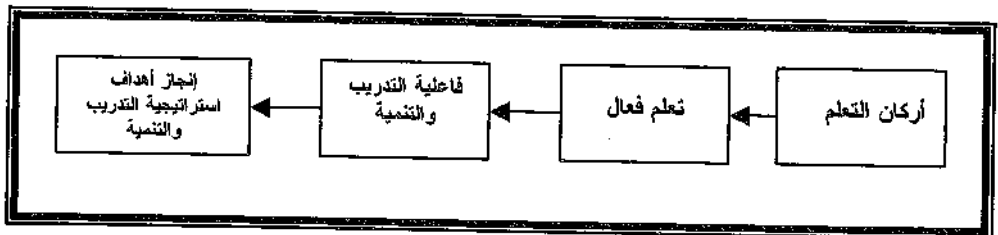
\* لكي يؤتي التعلم ثماره المتمثلة بتحقيق الاستفادة الجيدة منه لدى المتعلم، يتوجب  
 خلق الدافعية لدى الفرد ليستفيد مما يقدم له من مواد تعليمية . MOTIVATION FOR  
 LEARNING وهذا يكون عن طريق التحفيز المناسب.

\* يتوجب نجاح برامج تعلم الموارد البشرية وإلى حد كبير، على ما توفره المنظمة  
 من دعم مادي ومعنوي ENFORCED BY ORGANIZATION فاعليتها تهيئة المناخ  
 المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

يتضح مما تقدم أن التعلم الفعال يقوم على أركان متعددة إذا توفرت فيه  
 حصلنا على فاعلية ونجاح في التدريب والتنمية والشكل التالي يوضح ذلك:

### شكل رقم (٥٠)

#### أركان التعلم الفعال وأثره



## مداخل التعلم المستمر :

من المتعارف عليه بأن هناك عدة مداخل يمكن الاستعانة بها في تصميم عملية التعلم، سنأتي على شرح ثلاثة منها وهي الأكثر شيوعاً واستخداماً فيما يلي:

### ١. مدخل التعلم بالممارسة :

ويسميه بعضهم بمدخل التعلم بوساطة فعل الأشياء **LEARNING BY DOING** وبموجبه يتم التعلم على نماذج وظروف عمل مصطنعة مماثلة تماماً لظروف وواقع العمل الأصلي، حيث بعد الانتهاء من عملية التعلم، يطلب من المتعلم أن يطبق ما تعلمه على النماذج المصطنعة في واقع وبيئة عمله الأصلية. فتعلم قيادة الطائرة لأول مرة أو تعلم قيادة نوع جديد من الطائرات، يتمان في غرف خاصة في ظروف مصطنعة تماثل ظروف قيادة الطائرة في الواقع، فبوساطة الحاسب الآلي يتعلم الطيارون عملية قيادة الطائرة في الجو، والإقلاع والهبوط وكأنهم موجودون في طائرة حقيقية، حيث بعد انتهاء عملية تعليمهم، ينقلون إلى ممارسة قيادة الطائرة في الواقع أي في الجو، فيطلب منهم تطبيق ما تعلموه على النماذج في الواقع. يمكن القول إذا أن التعلم في هذه الحالة هو تعلم فعلي ولكن ليس واقعياً أي لا يتم على أرض الواقع، بل يتم على نماذج مصطنعة تماثل الواقع تماماً.

### ٢. مدخل التعلم الفعلي الواقعي :

يطلق على هذا المدخل مصطلح **ACTION LEARNING** ، بموجبه يحدد مضمون المادة التعليمية مما يحدث في الواقع العملي الفعلي، أي أن المادة حقيقة وحدثت أو تحدث في الواقع، حيث يقدم للمتعلمين المتدربين حالات، ومواقف، وقضايا موجودة في الواقع، ويطلب منهم دراستها وإبداء الرأي حولها، حيث بعد الانتهاء من ذلك، تقيم الآراء أو الحلول المقدمة من قبل المتعلمين لتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة فيها، للاستفادة منها وتجنبها في الواقع إذا ما تعرضوا لمثلها أو ما يشبهها عند ممارستهم لأعمالهم على أرض الواقع ويمكن القول في هذه الحالة، أن التعلم متوافق تماماً مع الواقع الفعلي.

### ٣. مدخل سلوك التعلم النموذجي:

يطلق على هذا المدخل مصطلح **BEHAVIOR MODELING LEARNING** ويقوم على فكرة أساسية مفادها: أن بإمكان البشر ومن خلال ما يملكونه من ذكاء وقدرة على تقليد الأشياء، أن يشكلوا أنماطاً أو نماذج سلوكية ملائمة لواقع عملهم. من خلال هذه الفكرة يهدف هذا المدخل إلى تعليم الفرد وإكسابه أنماطاً ونماذج سلوكية (ممارسات وتصرفات) إيجابية صحيحة وناجحة يمكن الاقتداء بها على

أرض الواقع. ولتحقيق ذلك يعرض على المتعلمين نماذج سلوكية ناجحة فتشرح وتوضح لهم، ويعلمون كيف يستفيدون منها ويطبقونها في واقع عملهم.

### تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية

تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين:

نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة :

يطلق على هذا النموذج مصطلح CYRCLE MODEL ويقوم على مبدأ استمرارية التدريب والتنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم. إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي، أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التدريب والتنمية فيها في حالة تغير وتتوعد دائم ومستمر بأن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة. بناء على ذلك تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة هي ما يلي :

\* تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالتها وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

\* في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.

\* في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية أعلاه. وتشتمل البرامج عادة على مواد تدريبية متنوعة، ومدرسين، ومساعدات تدريبية.. الخ .

\* وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً. ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدى إلحاح كل منها.

\* المباشرة بتنفيذ برامج التدريب والتنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.

\* بعد الانتهاء من كل برنامج تدريب يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرتجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها.

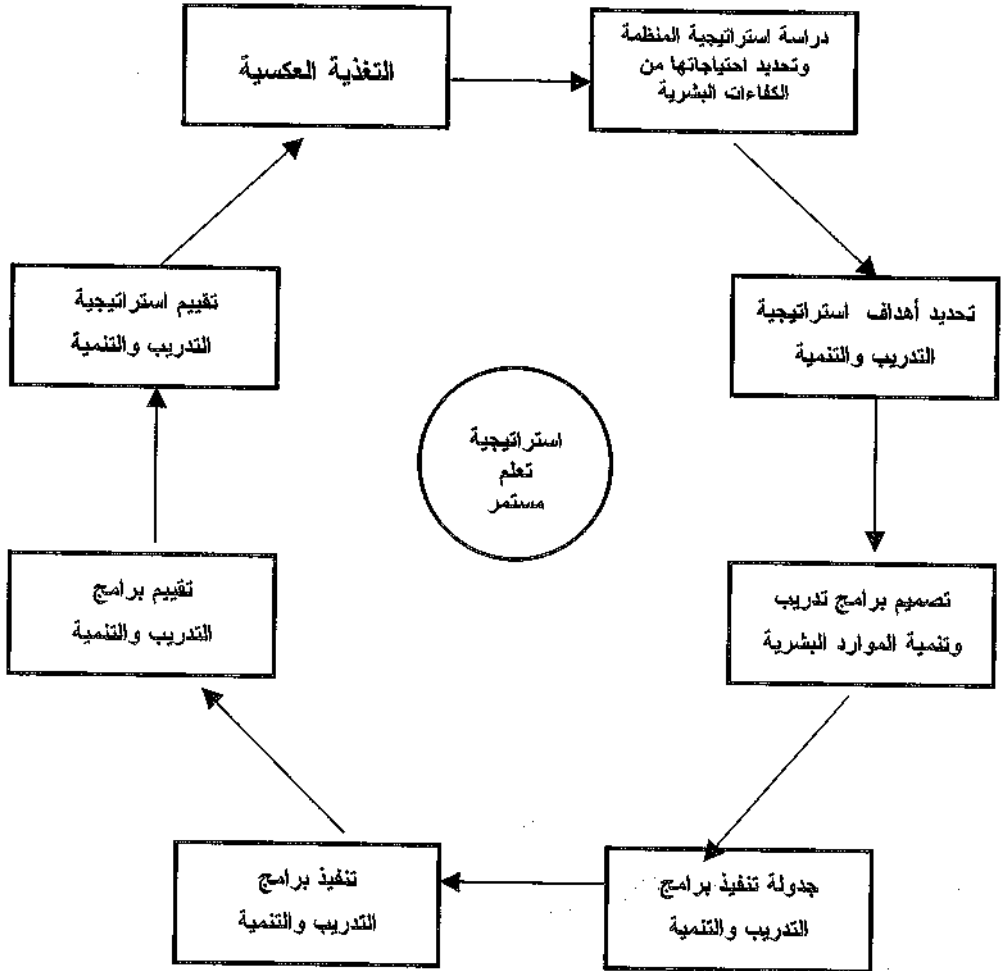
\* بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب والتنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

\* نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الاستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضاً في استراتيجية المستقبل التالية.

وفيما يلي نعرض شكلاً توضيحياً لهذا النموذج :

## نموذج رقم (٦)

نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



## النموذج التشخيصي :

يطلق على هذا النموذج مصطلح DIAGNOSTIC MODEL وهو ينظر إلى التدريب والتنمية على أنهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل استراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة. ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة أقلمة وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل. يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساساً على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي ما يلي:

\* تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها.

\* تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر.

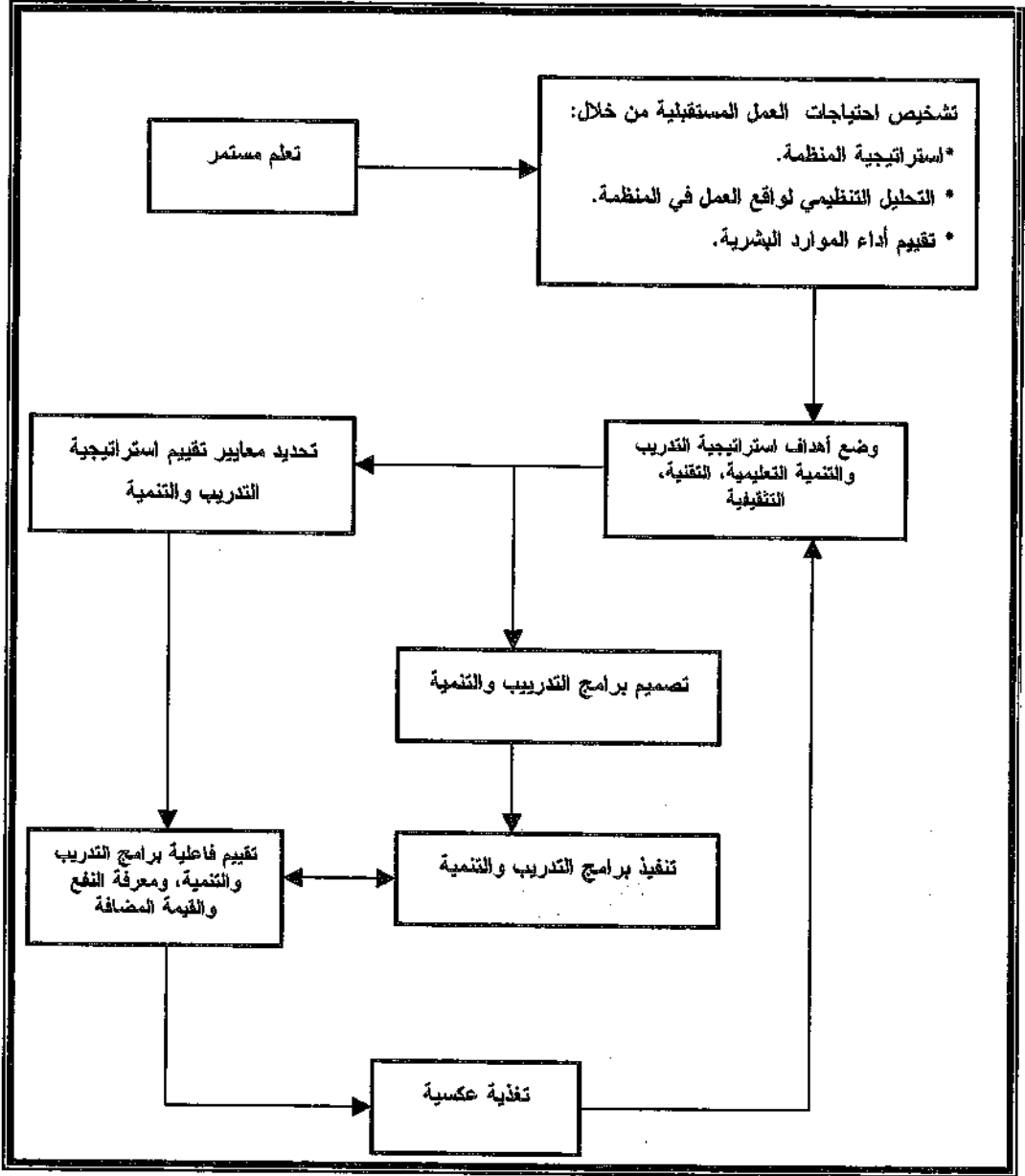
\* تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها ، وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التدريب والتنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف استراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة مدى النجاح أو الانجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من استراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الاستراتيجية للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الاستراتيجية التالية وهكذا .

وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج :

## شكل رقم (٥١)

### النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



## عوامل دعم تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية وتنفيذها :

نعرض فيما يلي مجموعة من عوامل دعم تصميم وتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية، التي تشكل أو تمثل عوامل مؤثرة في نجاح تصميمها وتنفيذها وهذه العوامل ما يلي:

\* التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس التدريب والتنمية، جزء من استراتيجيتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك ليكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة، بأن مسألة التدريب والتنمية المستمرين جزءاً من حياتهم الوظيفية في المنظمة ولا غنى عنها.

\* توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتدريب والتنمية وتعلمها الأشياء الجديدة، وكيف أنهما وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المنظمة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية مستقبلية.

\* استخدام نظام معلومات محوسب خاص بالتدريب والتنمية، بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المنظمة (وخاصة رجال هيئة الإدارة) حاجاته التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يجب أن يحضرها لتغطية هذه الحاجات، وما هي التي حضرها، ومدى استفادته منها، ومدى التطور والتحسين الذي حدث في أدائه، وما هو التحسن المتوقع مستقبلاً.

\* توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم. ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقيق الغاية المرجوة منها، يجب تهيئة نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها، في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها، فإذا تعلم السكرتير مثلاً استخدام حاسب آلي معين، يجب أن يعود لعمله ويجد نفس الحاسب الذي تعلم عليه.

\* المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الاستراتيجية، ويخطيء بعضهم عندما يفكر بأن التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ، فالمتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف، التي قلنا عنها أنها هي المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الاستراتيجية. فالتقييم يجب أن يكون مستمراً طوال مراحل



إنجاز الاستراتيجية، لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تتصيد الأخطاء أو الثغرات قبل وقوعها أو حدوثها فتعمل على منعها، وكذلك اكتشاف الأخطاء ساعة وقوعها فنعمل على علاجها فوراً دون أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الاستراتيجية. ويمكن تشبيه عملية المتابعة والتقييم المستمرين بالفرشاة التي تنظف الأسنان بعد كل وجبة طعام لتخلصها من الفضلات، لتبقى سليمة معافاة باستمرار، لأن بقاء فضلات الطعام في الأسنان لفترة من الزمن دون تنظيفها سوف تتفسح بين الأسنان ويعرضها للتسوس. بناء على ذلك فإن ننتظر لحين انتهاء تنفيذ الاستراتيجية فنقيم هذا التنفيذ، نكون بهذه الحالة سمحنا لوقوع الأخطاء وتركناها دون معالجة، الأمر الذي يؤدي إلى استفحالها وتهديد استراتيجية التدريب والتنمية بالفشل، أو على الأقل عدم تحقيق أهدافها المطلوبة.

### تصنيف مضمون استراتيجية التدريب والتنمية :

يصنف مضمون استراتيجية التدريب والتنمية إلى قسمين:

#### ١. تدريب وتنمية عامة :

يشتمل هذا القسم على برامج تعلم لاكتساب أو تطوير أو تحسين نوع معين المهارات التي تستخدمها الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات، كمهارة استخدام الحاسب الآلي، والمهارات المكتبية، ومهارات الاتصال.. الخ، حيث تخدم هذه المهارات أداء نسبة كبيرة من الوظائف في المنظمات، فتجعل أداؤها أكثر فاعلية، وعليه يمكن القول بأن هذه البرامج تكون عادة نمطية من حيث مضمونها تقريباً.

#### ٢. تدريب وتنمية محددة :

يشتمل هذا القسم على برامج تعلم مهارات ومعارف وسلوكيات تحتاجها طبيعة وحاجات أعمال معينة في المنظمة دون غيرها، وبالتالي تكون المادة التعليمية في هذه البرامج مصممة لتغطية حاجات معينة تتطلبها أعمال معينة دون أخرى.

## تحديد حاجات التدريب والتنمية الاستراتيجية

يمثل تحديد حاجات التدريب والتنمية الركيزة التي يقوم عليها رسم استراتيجية المنظمة لتدريب وتنمية مواردها البشرية، لأن الحاجات هي بمثابة أهداف تسعى الاستراتيجية الى تلبيتها أو تغطيتها. ونحن هنا في هذا المقام سنعمل على شرح وتوضيح طبيعة حاجات التدريب والتنمية، وكيفية تحديدها بشكل سليم وموضوعي.

### طبيعة حاجات التدريب والتنمية :

تعرف حاجة التدريب والتنمية بشكل عام بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية. في ضوء ذلك يمكننا القول بأن حاجات التدريب والتنمية من حيث بعدها الزمني ذات أبعاد زمنية ثلاثة هي ما يلي:

#### البعد الأول:

الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي: وتمثل فجوة بين مستوى الأداء الحالي بوضعه الراهن، وبين ما هو مطلوب من هذا الأداء، وفق المعايير المحددة الحالية، فحدوث الفجوة في هذه الحالة يكون بسبب أن الأداء الحالي أقل من المعايير المطلوب تحقيقها من هذا الأداء. فعلى سبيل المثال إذا كان إنتاج عامل ما في اليوم ٨/ وحدات، وكان المستوى أو المعيار المطلوب تحقيقه من هذا العامل ١٠/ قطع، معني ذلك أنه توجد فجوة قدرها ٢/ قطعيتين في أداء هذا العامل، يجب رفع كفاءته بمقدار قطعيتين، للوصول إلى مستوى الكفاءة والأداء المطلوب وهو العشر قطع.

#### البعد الثاني:

الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلاً أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن: تتمثل الفجوة في هذه الحالة بالفرق بين الوضع الحالي للأداء والوضع المستقبلي الذي يراد الوصول إليه. ففي مثالنا السابق إذا كان مستوى أداء العامل المطلوب الوصول إليه مستقبلاً هو ١٥/ قطعة في اليوم، إذا الحاجة أو الفجوة هي: ١٥/ قطعة مستوى الأداء المستقبلي - ٨/ قطع مستوى الأداء الحالي = ٧/ قطع يومياً، وبالتالي فالفجوة هنا مركبة

تتكون مما يلي: ٢/ قطعة للوصول إلى معيار الأداء الحالي + ٥/ للوصول إلى المعيار المستقبلي.

### البعد الثالث:

الفجوة من منظور حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمنوي تنفيذها من قبل المنظمة. فالحاجة هنا تمثل جميع المهارات والمعارف.. الخ الجديدة، التي يجب أن تتعلمها الموارد البشرية وتتقن كيف تطبقها، من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية المتوقعة. في هذه الحالة تتحدد الفجوة أو الحاجة من خلال: ما هو الجديد المتوقع والمطلوب - الوضع الحالي.

ونود الإشارة في ختام حديثنا عن طبيعة حاجات التدريب والتنمية، بأن لهذه الحاجات مستويات أربعة هي ما يلي:

- مستوى الفرد الواحد (رئيس أو مروض) .
- مستوى فريق العمل.
- مستوى وظائف المنظمة (الوحدات الإدارية) الانتاج، التسويق، الشراء، التخزين.. الخ .
- مستوى المنظمة ككل.

وسوف نأتي على توضيح هذه المستويات لاحقاً في موضوع مصادر حاجات التدريب والتنمية.

### مصادر حاجات التدريب والتنمية :

توجد عدة مصادر يمكن من خلالها معرفة فيما اذا كان لدى المنظمة حاجات (فجوات) للتدريب والتنمية يستوجب دراستها للتوصل إلى هذه المعرفة أم لا، وفيما يلي هذه المصادر:

#### إستراتيجية المنظمة :

توضح الإستراتيجية عادة التغيرات التنظيمية التي تنوي المنظمة إدخالها لمجالات العمل فيها، والتغيير بوجه عام هو تحول من وضع معين أو حالة معينة إلى حالة أخرى، ولكل تغيير نطاق تأثير على عدد من المتغيرات التنظيمية الداخلية، وذلك حسب طبيعته وحجمه، ولعل الموارد البشرية هي من أكثر المتغيرات تأثراً، حيث تحتاج إلى تغييرات جديدة في مهاراتها ومعارفها

وسلوكياتها، لاحتواء التغييرات المنوي إدخالها إلى المنظمة وتتطلبها استراتيجيتها. فتغير أسلوب العمل من فردي إلى فرق عمل مثلاً، يتطلب إكساب الموارد البشرية مهارات متعددة ومتنوعة تتمكن من تبادل الأعمال فيما بينها داخل الفريق. وكذلك تغيير أسلوب العمل من يدوي إلى آلي محوسب، يتطلب إكساب الموارد البشرية مهارة جديدة هي استخدام الحاسب الآلي. يتضح من ذلك أن استراتيجية المنظمة وما يحتاجه إنجازها من مهارات بشرية ومعارف في المستقبل، تمثل حاجة تدريب وتنمية استراتيجية طويلة الأجل.

### التحليل التنظيمي :

يعد التحليل التنظيمي ORGANIZATIONAL ANALYSIS مسحا شاملاً لجميع مجالات العمل في المنظمة ووظائفها، وأنشطتها، وطرق وإجراءات العمل فيها، الأنظمة واللوائح، الثقافة التنظيمية.. الخ. فمن خلال هذا المسح الشامل وتحليل المعلومات الناتجة عنه، يكون بالإمكان تحديد جوانب الضعف في هذه المجالات التي سببها نقص المعرفة أو المهارة أو النمط السلوكي المناسب لدى الموارد البشرية التي تعمل فيها، فهذا النقص يمثل حاجة بلا شك. وقد يكشف التحليل عن وجود حاجة لمعارف ومهارات جديدة في هذه المجالات لرفع مستوى أدائها أو تجديد أو تحسين هذا المستوى.

### تحليل الأعمال :

يتم معرفة حاجات التدريب والتنمية من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفو، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها JOB ANALYSIS PERSON ANALYSIS فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب والتنمية.

### تقييم الأداء :

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً وغنياً يزودنا بمعلومات واضحة، تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تدريب وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل. يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيراً في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب والتنمية.

### سجلات حوادث وإصابات العمل :

توفر هذه السجلات عادة معلومات وفيرة عن عدد ونوع حوادث العمل، ومسبباتها، ونتائجها، والمواقع التي حدثت فيها داخل المنظمة، فمن خلال هذه

المعلومات، يكون بالإمكان معرفة مجالات العمل الخطرة ذات المعدلات المرتفعة من الحوادث والأمراض التي سببها نقص المهارة والالمام بالعمل، وهذا بحد ذاته (أي النقص) يعتبر حاجة تعليمية تدريبية يجب تغطيتها عن طريق التدريب والتنمية.

#### الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة :

ذكرنا في موضع سابق من هذا الكتاب بأن كل من يعمل في المنظمة وبعد تعيينه بفترة زمنية، يكون بالإمكان معرفة وتحديد إمكاناته، التي على أساسها يرسم له مساراً يوضح الوظائف التي يمكن أن يشغلها مستقبلاً خلال حياته الوظيفية، سواء عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي. وبالطبع أن لكل وظيفة تقع على هذا المسار متطلبات قد لا تكون متوفرة لديه، لذلك تحدد هذه المتطلبات ويبدأ بتوفيرها لديه على مدى فترة من الزمن عن طريق التدريب والتنمية، لتأهيله بشكل جيد لشغل هذه الوظائف مستقبلاً. في ضوء ذلك يمكن القول بأن مطالب الوظائف الجديدة الواقعة على المسارات الوظيفية للموارد البشرية، تمثل حاجات تدريب وتنمية.

#### استقصاء رأي الموارد البشرية :

الاستقصاء هنا بمثابة دعوة لكل من يعمل في المنظمة للافصاح عن حاجات التدريب والتنمية لديه سواء في مجال مهاراته، أو معرفته، أو سلوكياته، فالشخص نفسه هو أدرى من أية جهة أخرى في معرفة وتحديد نقاط الضعف لديه. هذا الأسلوب جيد وممتاز لكنه يحتاج إلى وجود وعي لدى الموارد البشرية للافصاح عن حاجاتها، لذلك يتوجب في هذا المجال توعية هذه الموارد بأن تطوير وتحسين أدائها هو لمصلحتها ومصلحة المنظمة. ويفضل بعد تحديد الموارد البشرية لحاجاتها أن تناقش معها، ليفهم طبيعتها ومسبباتها، وليتم تحديد حاجات التدريب والتنمية بوضوح.

#### إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية :

يعد هذا المصدر مؤشراً عاماً لتحديد حاجات التدريب والتنمية، فعند انخفاض مستوى إنتاجيته وفعاليتها المنظمة يجب البحث عن المسببات، التي تكون في غالب الأحيان العنصر البشري في العمل. وإذا كان هو السبب، فسيكون إما ناتج عن ضعف مهارته والإمامة بالعمل، أو حالته المعنوية المنخفضة، التي من المحتمل أيضاً أن يكون سببها نقص المهارة والمعرفة. في هذه الحالة نكون قد تمكنا من وضع يدنا على حاجات التدريب والتنمية التي نحتاجها من أجل رفع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية.

يمثل رضا الزبائن مرآة تعكس مستوى أداء المنظمة ككل، فرضاها يعني أن ما يقدم لهم من منتجات تلبي حاجاتهم وتوقعاتهم، وبالتالي يعد هذا الرضا مؤشراً على أن أداء الموارد البشرية في المنظمة جيد، والعكس من ذلك صحيح. وللوصول إلى رأي الزبائن لمعرفة مدى رضاها، يوجه اليهم عادة استبيان يتضمن استفسارات متنوعة عن مستوى ما يقدم اليهم، وذلك بما يشتمل على الإيجابيات والسلبيات التي إما أن تسبب لديهم الرضا أو الإستياء، وكذلك سؤالهم عما يريدونه، لتصل المنظمة إلى مستوى عالي من تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. لا شك أن تحليل آراء الزبائن إلى نتائج توضح لنا جوانب القوة في تعامل المنظمة مع زبائنهم التي تحتاج إلى تنمية وتعجيل، وجوانب الضعف التي تحتاج إلى معالجة، وما هي الأشياء الجديدة التي يريدون توفرها، للوصول إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا لديهم، هي جميعها تمثل حاجات تدريب وتنمية يجب العمل على تلبيتها.

رأي الموارد البشرية أصحاب الخبرة :

تمثل الموارد البشرية ذات القدم الوظيفي والخبرة، مصدراً يمكن الاعتماد عليه في تحديد حاجات التدريب والتنمية، فمن خلال ما يمتلكونه من مهارة وخبرة كبيرتين، يكون بإمكانهم معرفة جوانب الضعف ومسبباتها وسبل علاجها، وجوانب القوة التي بحاجة إلى تنمية، وذلك في مجالات العمل المختلفة داخل المنظمة. إضافة لما تقدم يكون لدى هؤلاء مقترحات جديدة لتطوير وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي. إذا يمكننا القول هنا، بأن آراء أصحاب الخبرة يمكن أن تكون لنا مرشداً في معرفة حاجات التدريب والتنمية.

آلية تحديد حاجات التدريب والتنمية :

تشتمل هذه الآلية على عدد من المهام المتتالية التي هي ما يلي:

- \* تحديد مصادر حاجات التدريب والتنمية.
- \* جمع المعلومات عن حاجات التدريب والتنمية من المصادر المحددة.
- \* تحليل المعلومات من أجل معرفة ماهية حاجات التدريب والتنمية، وأسباب حدوثها، وأهميتها، وتأثيراتها في حالة تغطيتها وعدم تغطيتها.
- \* حصر حاجات التدريب والتنمية ويشتمل هذا الحصر على:

- نوع الحاجات.
- طبيعة الحاجات.
- مجالات العمل التي تحتاجها.
- الموارد البشرية التي تحتاجها.

### أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشتمل استراتيجية التدريب والتنمية على مجموعة كبيرة من الأساليب يمكن تصنيفها في مجموعات، مع الإشارة الى أن الأسلوب الواحد يمكن تصنيفه في أكثر من مجموعة، وفيما يلي هذا التصنيف:

- ١- مجموعة الأساليب الفردية: وفيها تتم عملية التعلم بشكل افرادي أي رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.
  - ٢- مجموعة الأساليب الجماعية: وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.
  - ٣- مجموعة الأساليب التدريسية: وهي التي تنفذ في قاعات محاضرات تدريسية ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.
  - ٤- مجموعة الأساليب التطبيقية: وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.
  - ٥- مجموعة الأساليب المخبرية: وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.
  - ٦- مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء: وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.
  - ٧- مجموعة الأساليب السلوكية: وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدربين أنماطاً سلوكية جديدة، أو تعديل السلوكيات الحالية.
- وسنعمل فيما يلي على عرض مجموعة من أساليب التدريب مشيرين الى إنتماء كل واحد منها لأي مجموعة من المجموعات السابقة أعلاه :

## التدريب والتنمية في مكان العمل :

ويطلق عليه مصطلح ON-THE-JOB ومن خلاله تتم عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاولة المتدرب لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدرب، ليكتسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة عمله، والذي سماه بعضهم COACHING ، ويمارس مهمة المدرب في هذا الأسلوب الشخصين التاليين:

\* الرئيس المباشر:

ترتبط عملية التعلم والتدريب في هذه الحالة بالرئيس المباشر، حيث يتوقف نجاحها على خبرته ونيته الصادقة في نقل مهارته وإلمامه في العمل لمروؤسيه، وتوفير الوقت الكافي لديه لتعليمهم ما يحتاجه أدائهم من مهارات ومعرفة بالعمل. وعملية التعلم هنا لا تحتاج إلى تكليف رسمي للرئيس المباشر بأن يطور ويحسن أداء مروؤسيه، لأن هذه المهمة هي أصلاً إحدى أهم مهامه الرئيسة التي يقوم بها بصفته رئيساً وقائداً في الوقت نفسه.

\* الزميل ذي القدم والخبرة الوظيفية :

تنفذ عملية التعلم والتدريب هنا من قبل أحد الزملاء في نفس مكان العمل، الذي تكون مهارته وخبرته في العمل عالية، بحيث تؤهله لتعليم زملائه ما يحتاجونه في أداء أعمالهم من معرفة وخبرة ومهارة بأن واحد، ويطلق على هذا التدريب والتنمية بالنصح الإرشادي من قبل الزميل MENTORY TRAINING AND DEVELOPMENT . ويتم هذا التدريب عادة بتكليف رسمي من قبل الرئيس المباشر، وأحياناً بشكل غير رسمي بحكم علاقات الصداقات والزمالة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض في نفس مكان العمل. لا شك أن هذا الأسلوب يقوي العلاقات والروابط الإيجابية بين الموارد البشرية، لكنه يتطلب وجود تفاهم ومحبة بين الأفراد الذين يعملون في نفس مكان العمل.

يمكن القول بأن التدريب والتنمية في مكان العمل، هو من أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام في جميع المنظمات، نظراً لبساطته وسهولته وقلة تكاليفه، فهذا الأسلوب لا يحتاج إلى تصميم مادة تعليمية، ولا مدربين، ولا أدوات تعلم وتدريب، هذا بالإضافة أنه يتيح الفرصة لتطبيق مادة التعلم مباشرة في الواقع العملي وتحت إشراف المدرب ونصائحه وتوجيهاته. وفي المقابل يمكن القول بأن نطاق تعلم المتدرب المروؤس لمهارات متنوعة وجديدة وخاصة المتعلقة بالمستقبل محدودة، لأن عملية التعلم محصورة في مكان مزاولة العمل نفسه، ويغلب على التعلم هنا



صفة التعلم اليومي. ويمكن تصنيف هذا الأسلوب في المجموعة الأولى والرابعة التي حددناها في بداية هذا الموضوع.

ونود في الختام الإشارة الى أنه بموجب هذا الأسلوب يطلب من المدرب القيام بما يلي :

- حدد الجوانب التي سوف تقوم بتعليمها للمتدرب من أجل تمكينه من أداء عمله بكفاءة وأمان وبشكل اقتصادي.
- هيء كل ما تحتاجه في عملية التعلم والتدريب من مستلزمات.
- هيء مكان العمل بشكل يسمح لك بتنفيذ ما تريده أثناء عملية التعلم والتدريب.
- حدد مدى إلمام المتدرب بوظيفته لتعرف حجم الأشياء وعمقها التي ستعلمها له.
- أوجد عنصر الإثارة في عملية التعلم والتدريب.
- أوجد الرغبة لدى المتدرب في التعلم والاستفادة منك.
- علم المتدرب كيف يطبق توجيهاتك وإرشاداتك بشكل عملي، واستفسر منه عن مدى فهمه لها.
- اجعل تعليمك واضحاً وبطيئاً.
- مارس عملية التكرار في التعلم لتثبيت الإرشادات لدى المتدرب، وتأكد من ثباتها لديه، عن طريق توجيه الأسئلة له من أجل هذه الغاية.
- تأكد بشكل نهائي أن المتعلم قد فهم وأتقن تطبيق إرشاداتك عن طريق امتحانه فيها.
- تابع أداء المتدرب بعد امتحانه النهائي للتأكد من تطبيقها بشكلها الصحيح.
- عالج الأخطاء فوراً بعد حدوثها أثناء تطبيق الإرشادات من قبل المتدرب.
- تفقد المتدرب بين الحين والآخر للتأكد من أن ما علمته إياه ما زال قائماً.
- تذكر أن المتدرب إذا لم يتعلم شيئاً، معنى ذلك أن المعلم لم يحسن تعليمه.

## الأسلوب التطبيقي المخبري :

تتم العملية التعليمية بموجب هذا الأسلوب الذي يطلق عليه مصطلح VESTIBULE بعيداً عن مكان مزاوله العمل لكن في مخابر مجهزة ومهيئة بتجهيزات وظروف تماثل ما هو موجود في بيئة العمل الأصلية، حيث يقوم المدرب بشرح المادة التدريبية ويطبقها على التجهيزات المخبرية وعلى مرأى من المتدربين، ثم بعد ذلك يطلب من كل متدرب أن يطبق ما تعلمه أمامه وعلى نفس التجهيزات فيصح له أخطأه حتى يتقن ما تعلمه من المدرب، ولينقله لمكان عمله بشكل صحيح، وينتهي هذا الأسلوب للمجموعة الرابعة والخامسة .

## التدريب والتنمية في القاعات التدريسية :

ترتبط العملية التعليمية من خلال هذا الأسلوب الذي يصطلح عليه بـ CLASSROOM TRAINING AND DEVELOPMENT بالمحاضرة، وذلك بتلقي المتدربين معارف ومعلومات معينة ذات علاقة بموضوع محدد في قاعات خاصة. والمحاضرة بوجه عام موقف يقوم فيه شخص يدعى بالمحاضر، تتوفر لديه صفات معينة وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة، أمام عدد كبير أو صغير من المتدربين، يكونوا بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات التي يلقيها. ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها ما يلي:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقاط غير الواضحة لهم.
- أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات مختصرة وواضحة، وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة أنواع فئات العاملين، على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين، بغية إطلاعهم عليها، وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع، ويصنف هذا الأسلوب في المجموعتين الثانية والثالثة، ضمن المجموعات التي أوضحناها في البداية.

## أسلوب النموذج السلوكي :

يدعى هذا الأسلوب بـ **BEHAVIOR MODELING** ويعد أحد الأساليب المستخدمة في مجال تعديل السلوك، ويهدف إما إكساب المتدربين أنماطاً ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فاعليته. ولعل مهارة التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارة السلوكية، لكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له احتكاك مباشر ومستمر مع الجمهور كمندوب المبيعات، رجل العلاقات العامة، رجل الاستعلامات.. الخ .

تتم عملية التعلم من خلال هذا الأسلوب عن طريق عرض شرائط فيديو تحتوي على مسرحيات أو تمثيلات قصيرة، يعرض فيها أنماطاً سلوكية خاطئة وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين على المتدربين، وبعد إنتهاء العرض، تحلل هذه الأنماط من قبلهم بمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء التي ظهرت في العرض التمثيلي، ثم يعرض عليهم في النهاية شريط فيديو آخر يوضح لهم النموذج السلوكي الصحيح الواجب إتباعه في مثل هذه المواقف التي عرضها الشريط الأول، وينتمي هذا الأسلوب إلى المجموعة الخامسة والسابعة في إطار تصنيف أساليب التدريب.

## التدريب والتنمية باستخدام الحاسب الآلي :

يستخدم على هذا الأسلوب بـ **COMPUTER-BASED TRAINING AND DEVELOPMENT** ، حيث يستخدم المدرب بموجبه تقنيات الحاسب الآلي في شرح وتوضيح المادة التعليمية ، التي يعدها عادة على CD ليستخدمها على الحاسب الموجود أمامه في قاعة التدريب، التي تكون مجهزة خصيصاً لاستخدام الحاسب الآلي، الذي ينقل محتوى ال CD الى شاشة موجودة أمام كل متدرب داخل القاعة. فمن خلال تقنيات الحاسب يتمكن المدرب من عرض المادة التعليمية بسرعة كبيرة، وبرسومات وأشكال ملونة تجذب إهتمام وانتباه المتدربين، فتكون الاستفادة أسرع وأكبر، وبإمكان المدرب ألا يستخدم ال CD ، حيث يقوم بتخزين المادة التعليمية في ذاكرة الحاسب في الـ CD-ROM وعن طريق لوحة المفاتيح **BOARD KEY** والفأر **MOUSE** طلب الارشادات والمعلومات التي يريدّها وعرضها على المتدربين. لقد نما استخدام هذا الأسلوب كثيراً، فقد ارتفعت نسبة استخدامه في الشركات الأمريكية من ٩% عام ١٩٩٧ الى نسبة ٢٣% عام ٢٠٠٠<sup>(١)</sup>. ويصنف هذا الأسلوب في

(١) ANGLO D., DENESI, S., RICKY W., OP.CIT, P. 282.

المجموعات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ضمن التصنيف العام للأساليب التدريب.

### التدريب والتنمية بواسطة التعليمات المبرمجة :

يطلق على هذا الأسلوب مصطلح PROGRAMED TRAINING AND DEVELOPMENT INSTRUCTIONS ، لقد طورت التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي برامج لتدريب وتنمية الموارد البشرية دون مدربين، حيث يقوم مبرمج مختص ببرمجة المادة التدريبية على شكل برنامج يتضمن مجموعة أسئلة مقسمة إلى أجزاء مرتبطة ببعضها ومتتالية، بحيث يقوم الحاسوب بطرح أسئلة كل جزء على الشاشة ليجيب عنها المتدرب، فإذا كان فيها أخطاء يصححها له، ولا يمكن للمتدرب أن ينتقل إلى الجزء التالي من الأسئلة، إلا بعد الانتهاء من الإجابة عن أسئلة الجزء الحالي وبشكل صحيح. يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- يجبر المتدرب أن يعيد التفكير في الاجابات اكثر من مرة ليصححها، فهذا التكرار يرسخ المعلومات في ذهنه بشكل جيد.

- يجبر المتدرب على التفكير العميق في المسائل والأمور المعروضة عليه من قبل الحاسب الآلي، مما يمنع حدوث شروذ ذهني لديه، الذي يصاحب بعض الأساليب كالمحاضرة، والندوات على سبيل المثال. ويصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعات الثانية والثالثة والخامسة والسادسة في التصنيف العام لمجموعات أساليب التدريب.

### أسلوب الحساسية :

يعد أسلوب الحساسية SENSEVITY METHOD من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك، وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم بعضاً بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة انتهاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة. يتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث انتهاك بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم بعضاً. إذا يمكن القول بأن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك وتعديله، لذلك يستخدم من أجل زيادة حساسية المتدرب تجاه سلوك الآخرين، وردة فعل تصرفاته عليهم، ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- \* فهم وإدراك سلوك الآخرين.
- \* تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.
- \* فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه، مما يساعد على تعديله للأفضل.
- \* فهم الذات كما ينظر إليها الآخرون.
- \* تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم.

يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائج الاستفادة منه، فهل يا ترى اقتنع المتدربون بضرورة تعديل سلوكهم، أم أنهم ما زالوا مقتنعين بأن سلوكهم خالي من العيوب. هذا إلى جانب وجود بعض المتدربين الذين لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم، وكذلك هناك احتمال عودة بعض المتدربين بعد تعديل سلوكهم إلى سلوكياتهم القديمة عند دعوتهم للعمل. بالإضافة إلى ذلك احتمال ظهور بعض المتدربين بشخصية مغايرة لشخصيتهم الحقيقية، حيث يكون لديهم قدرة على تمثيل سلوكيات لا تمثل حقيقة سلوكهم أثناء فترة التدريب والتنمية، ويصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعة السابعة فقط ضمن التصنيف العام لاساليب التدريس والتنمية.

### مباريات الأعمال :

مباريات الأعمال BUSINESS GAMES أو المباريات الإدارية كما يسميها بعضهم MANAGEMENT GAMES أسلوب يستخدم بشكل خاص في تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا، وبموجبه تقسم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، لكن غالباً يتم تقسيمها إلى اثنتين على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل منهما إدارة شركة ما (كأن يكون للشركة إدارتين) حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، لتقوم كل منهما بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

وتقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها معلومات مفاجئة غير متوقعة. وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب والتنمية، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً. وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، لتقوم كل منهما على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة. وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة

حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن نتيجة الفائز. ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في حياتها العملية. ويصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعة الثالثة والخامسة والسادسة في التصنيف العام لأساليب التدريب والتنمية.

### المحاكاة :

تمثل المحاكاة نهجاً عاماً لعدد من الأساليب، حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له المتدرب خلال ممارسته لعمله في الواقع الفعلي، وتطلب منه اتخاذ التصرف أو الإجراء أو القرار المناسب حيالها، ففي ضوء التصرف أو الإجراء.. الخ الذي قام به أو اتخذه المتدرب يوضح له مدى فاعلية تصرفه، وتصحح له الأخطاء في حالة حدوثها لديه لكي لا يقع فيها مستقبلاً. ويستخدم أسلوب المحاكاة SIMULATION نماذج مصطنعة (آلات، تجهيزات، أدوات.. الخ) تطابق المستخدمة في الواقع العملي من أجل تعلم استخدامها قبل الانتقال لاستخدامها في العمل.

يتميز هذا الأسلوب في قدرته العالية في نقل ما تعلمه المتدرب في الظروف والنماذج المصطنعة إلى الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بقدرته على تعليم المتدربين الأشياء الجديدة، ويصنف هذا الأسلوب في المجموعات الثانية والخامسة والسادسة والسابعة ضمن التصنيف العام لمجموعات أساليب التدريب والتنمية.

### دورية العمل (تبادل الأعمال) :

بموجب هذا الأسلوب JOB ROTATION تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكتسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم. ولتحقيق النجاح في هذا الأسلوب لابد أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وهي فترة استلامه للوظيفة، وأن يكون هناك تقويم مستمر لادائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها. ويصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعة الأولى والرابعة والسادسة ضمن التصنيف العام لأساليب التدريب والتنمية.

## الإدارة المتعددة :

يتضح من عنوان هذا الأسلوب **MULTIPLE MANAGEMENT** ، بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا. وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط والمباشرة. فمن خلال التشاور وإشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل واتخاذ قراراته، تتوفر الفرصة للمستوى الأوسط والمباشر في أن ينمي نفسه ويطور أدائه للأفضل والأحسن. كما يوفر هذا الأسلوب فرصة للإدارة العليا من أجل أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عمليات الترقية. إذا تصبح الإدارة المتعددة عملية تدريب وتقييم في مكان العمل نفسه، وخطوة مهمة في مجال مسار الفرد في حياته الوظيفية ومستقبله في العمل. ويصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعة الأولى والرابعة والسادسة ضمن التصنيف العام لأساليب التدريب والتنمية.

## المهام الفردية :

يوجه هذا الأسلوب المتدرب **INDIVIDUAL ASSIGNMENT** باعتباره فرداً في موقف التعلم وبالتالي يتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند إليه دون أن يتعاون مع أحد زملائه. وقد تكون المهمة عملاً ينجزه، أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة، أو بحثاً يقوم بإعداده، أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل.. الخ، وتترك حرية معالجتها وإعدادها كيف ما يشاء ثم بعد انجاز المهمة تقييم النتيجة التي توصل إليها، وتشرح أخطائه ويدرب على كيفية تلافيها مستقبلاً في ما إذا تعرض لمثل هذه المهام. ويصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعة الأولى والرابعة والسادسة في التصنيف العام لأساليب التدريب والتنمية.

## تصميم برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

يصمم برنامج التدريب والتنمية بموجب عملية ذات مراحل متسلسلة تدعى بنموذج **N.G.C.M.I.P.C.T** حيث يعبر كل حرف من هذه الحروف عن مرحلة تبدأ أول كلماتها بها، وفيما يلي هذه المراحل :

## NEEDS SPECIFICATION

## تحديد حاجات التدريب والتنمية :

تحديد الحاجات التي سيلبيها البرنامج، هو الركيزة التي يقوم عليها تصميمه، فالحاجات هنا نواقص أو فجوات موجودة في أداء الموارد البشرية مطلوب من البرنامج تغطيتها. ويتم تحديد هذه الحاجات من خلال الاطلاع على ما حددته استراتيجية التدريب والتنمية من حاجات، ومصادر متنوعة سبق لنا شرحها في السابق. وتتمثل الحاجات عادة بالمهارات، والمعارف، والسلوكيات التي يراد تعليمها للمتدربين في البرنامج.

## GOALS SETTING

## وضع أهداف البرنامج :

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها بوساطته، فهي تمثل الأهداف أو الانجازات المراد تحقيقها من ورائه، فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوبة منه تلبيتها، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب والتنمية العامة تبقى كما هي لا تتغير من منظمة لأخرى ومن مجال لآخر، وقد سبق لنا الإشارة إليها في مطلع هذا الفصل. وتستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج، حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه. لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم، فعندما نقول بأن هدف البرنامج هو تحسين الانتاجية من خلال تطوير الأداء وتحسينه، فهذا هدف غير دقيق، أما إذا قلنا الهدف هو رفع الإنتاجية بمقدار ١٠% أو زيادة حجم المبيعات بمقدار ٢٠% مثلاً فهنا توجد دقة في تحديد هذين الهدفين.

## CURRICULUM DESIGN

## تصميم منهج البرنامج :

يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين، من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج. وتشتمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج، الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات.

## METHOD DETERMING

## تقرير الأسلوب :

الأسلوب هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين، والأداة التي بوساطتها ستتم عملية التعلم، وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة، لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب منها. وبوجه عام تحكم عملية انتخاب الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها ما يلي:



- \* نوعية المادة التعليمية التي ستقل للمدربين فيما إذا كانت مهارات، أو معارف، أو سلوكيات، وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة، أو إكساب المتدربين جوانب جديدة يتطلبها عمل المنظمة مستقبلاً.
- \* عدد الأفراد المدربين فأسلوب المحاضرة كما لاحظنا سابقاً يمكن أن يستوعب عدداً كبيراً، عكس أسلوب المهمات الفردية، أو المباراة الإدارية مثلاً.
- \* المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- \* المادة التعليمية أو التدريبية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين مثل تدريب الحساسية.
- \* نوعية المدربين، فالأساليب التي تناسب العمال مثلاً لا تناسب المشرفين، وقد وضعنا عند عرضنا لأساليب التدريب والتنمية، كيف أن بعض الأساليب تناسب تدريب فئة معينة من العاملين دون أخرى.
- \* ظروف وإمكانات المنظمة لأن هناك أساليب تكون تكلفتها عالية في بعض الأحيان.

#### ISTRUCTOR SELECTION

#### إختيار المدرب :

المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم، في إطار برنامج محدد، وبوساطة أسلوب أو أساليب تدريبية محددة أيضاً. لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختياره، لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة. لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المدرب الكفؤ الذي يستطيع إثارة المتدربين ونقل المعلومات اليهم بشكل صحيح. ويتوقف إختيار المدرب المناسب على مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي:

- \* الأسلوب المراد استخدامه، فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة وخبرة معينة تختلفان عن أسلوب الآخر.
- \* المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج، فكل نوع من المواد التعليمية التدريبية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المدرب.

وبشكل عام يجب توفر الصفات التالية لدى المدرب :

\* أن يكون محترفا لمهنة التعليم والتدريب.

\* أن يكون مؤهلا علميا.

\* أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم والتدريب الحديثة.

\* أن تكون لديه المقدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم.

\* أن يتصف بشخصية قوية.

\* أن يتحلى بالصبر واللباقة والمرونة.

#### PERIOD DETERMINING

#### تحديد فترة البرنامج :

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- المنهاج التعليمي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.

- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى، كما مر معنا سابقاً.

- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين، أو عدم إمكانيتها تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج.

#### CONDUCT OF PROGRAM

#### تنفيذ البرنامج :

تنفذ برامج التدريب والتنمية عادة إما داخل المنظمة IN-HOUSE حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك. وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج. وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتنموية، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي OUTSOURCED TRAINING AND

DEVELOPMENT

## TECHNIQUES OF PROGRAM

## تحديد تقنيات البرنامج :

يقصد بتقنيات البرنامج المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج كالحاسب الآلي، والباور بوينت POWER POINT ، والشفافيات وجهاز الاسقاط، والفيديو، والخرائط والرسوم التوضيحية، فمثل هذه المساعدات تهيء الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح وسرعة للمتدربين الذين بإمكانهم أن يفهموا ما يشرح لهم بشكل جيد. وإلى جانب ذلك يجب تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة، والهدوء، ومقاعد مريحة، وسبورة. ولا شك أن تنفيذ أي برنامج يحتاج إلى جهاز سكرتارية يقدم الخدمات الإدارية اللازمة كالنسخ والطباعة وتسجيل حضور وانصراف المتدربين.. الخ، ويشرف على هذه الأمور عادة شخص مسؤول يمكن أن نسميه بالمدير الإداري للبرنامج، الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج، ورصد المعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ، لينقلها إلى إدارة الموارد البشرية للعمل على حلها.

## العوامل المؤثرة في فاعلية البرنامج :

هناك عدد من العوامل الأساسية التي تلعب دوراً مؤثراً في نجاح برامج التدريب والتنمية سنتعرض إليها فيما يلي، مع الإشارة إلى أن هذه العوامل تكمل ما ذكرناه في السابق عندما تحدثنا عن التعلم المستمر وأشكاله :

- \* التركيز على تعليم المتدربين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية.
- \* التأكد من استيعاب المتدربين لما تعلموه في البرنامج.
- \* التركيز على التعلم التجريبي أي إتاحة الفرصة للمتدرب أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومات لديه.
- \* التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه وذلك على أرض الواقع أي في أعمالهم التي يمارسونها.
- \* إطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريبه وتنميته، وما هي الأسباب التي أدت إلى وقوعها وكيف عليه معالجتها.
- \* تبني مدخل التعلم المسرع أو المعجل ACCELERATED LEARNING الذي يسعى إلى توفير الجو والمناخ التعليمي المادي والمعنوي، ليتسنى للمتدربين الاستفادة

مما يتعلمونه في البرنامج بأقصى فاعلية وبسهولة وسرعة، ويشتمل هذا الجو على الجوانب التالية:

- جو تعليمي هادئ ومريح.
- المعاملة الحسنة للمتدربين والثناء والاطراء عليهم وتشجيعهم على التعلم.
- تخفيض التوتر والضغط على المتدربين.
- توفير الارشاد التعليمي لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم أثناء تنفيذ البرنامج والرد على استفساراتهم.
- جعل عملية التعلم مشوقة ومسلية.
- استخدام وسائل تعليمية وتقنية حديثة.

### التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

على الرغم من أن المنظمات تتفق أموالاً كبيرة في برامج التدريب والتنمية، إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج. ففي البلدان النامية بشكل خاص لا يعطى تقييم برامج التدريب والتنمية أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييماً لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضروها، وكان هذه البرامج مسألة حضور فقط. إن تقييم مدى نجاح برنامج التدريب والتنمية في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة في غاية الأهمية، تماشياً مع اعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشري له عائد، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتنمية لمعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها، للعمل على تلافيها في البرامج المستقبلية.

وتشتمل عملية تقييم برنامج التدريب والتنمية على القسمين التاليين:

#### ١. تحديد معايير التقييم :

لا شك وكما أوضحنا سابقاً بأن معايير التقييم تتحدد في ضوء أهداف البرنامج بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه لأهدافه المحددة له. وبوجه عام يمكن القول بأن عملية التقييم ومعاييرها تتمحور حول ما يلي:

\* ردة فعل المتدربين TRAINESS REACTION التي تتمثل بشعورهم الايجابي أو السلبي تجاه البرنامج.

\* مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدريبوا عليه.

\* مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وانتهاء تدريبهم وتمييزهم، وهذا ما يسمى بعمق التعلم DEEP OF LEARNING .

\* مدى التغيير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه، وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم ويصطلح عليه PERFORMANCE AND BEHAVIOR CHANGE وهذا يستدعي قياس التغيير الذي حدث في مجال الانتاجية، والتكلفة، وجودة الاداء، وسرعته، وزمنه.

\* مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب والتنمية في اتجاهات المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمنظمة بشكل عام وجعلها ايجابية.

\* عدد المتدربين الذين حصلوا على ترفيات بعد تدريبهم وتمييزهم.

في ضوء المؤشرات العامة السابقة التي يجب أن تدور حولها عملية تقييم برنامج التدريب والتنمية، يمكننا الآن تحديد بعض معايير التقييم التي يمكن الاستعانة بها في تقييم البرنامج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

- هل كان المتدربون سعداء أثناء التدريب وبعده ولماذا؟
- هل كان مضمون البرنامج ملائماً لوظائف وأعمال المتدربين ولماذا؟
- هل غطت المادة التعليمية في البرنامج عنوانه؟
- هل المادة التعليمية واضحة ومفهومة؟
- هل المادة التعليمية حديثة؟
- هل المادة التعليمية واقعية؟
- هل اضافت المادة التعليمية شيئاً جديداً لخبرة ومعرفة المتدربين السابقة؟
- هل كان المدربون يتفاعلون بشكل ايجابي مع المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج؟
- هل كانت لغة المدربین سليمة وواضحة؟
- هل كان المدربون متمكنون بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية ؟
- هل كانت كفاءة المدربین في نقل المادة التعليمية جيدة؟
- هل كان لدى المدربین القدرة العالية على استخدام تقنيات التعلم الحديثة؟

- هل كان لدى المتدربين شعوراً نفسياً مريحاً تجاه المدربين؟
  - هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج حديثة؟
  - هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج كافية؟
  - هل كان المناخ السائد في البرنامج مناسب ويساعد على الاستفادة؟
  - هل كانت فترة البرنامج كافية لتغطية مادته التعليمية؟
  - هل وفر البرنامج الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم؟
  - هل كانت الخدمات الادارية المصاحبة للبرنامج بمستوى جيد؟
  - هل حقق البرنامج عائداً يفوق تكلفته؟
٢. تحديد أساليب التقييم

يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب والتنمية أساليب تقييم متعددة، فيما يلي عدد منها على سبيل المثال:

\* الاختبارات: بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب والتنمية، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه في البرنامج، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها.

\* المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة: وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية، الأولى نخضعها للتدريب وتنمية والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب والتنمية. وصعوبة استخدام هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة.

\* استقصاء رأي المتدربين: وذلك أثناء تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء منه مباشرة، لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج، ورأيهم بالمدرسين، والمنهاج التعليمي، والجوانب الادارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج. ويفضل بعد عودة المتدربين لممارسة أعمالهم وتطبيق ما تعلموه في البرنامج أن يستقصى رأيهم بمدى استفادتهم مما تعلموه، لأن الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة، لا يمكن المتدرب من تحديد مدى استفادته منه، فهذا التحديد لن يكون دقيقاً وموضوعياً إلا بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعلمه في البرنامج.

\* تقييم أداء المتدربين: توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التعلم والتدريب التي

خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث جودته، وكميته، وزمنه، وتكلفته، كذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم، أو زملائهم، أو مع الجمهور الخارجي.

\* الملاحظة: يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحله، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم، أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج، أو الثناءات والاطراء الذي يصدر عنهم تجاه البرنامج.

العائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب والتنمية :

استخدمت بعض المنظمات الحديثة في الدول المتقدمة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برامج التدريب والتنمية التي نفذتها **BREAK-EVEN POINT ANALYSIS** كمعيار عام للحكم على مدى فاعلية هذه البرامج، وذلك تأسيساً على أن ما ينفق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية إنما هو استثمار له عائد يجب أن يزيد عن هذا الاتفاق الاستثماري. إن قياس هذا العائد بالوحدات النقدية ليس بالأمر السهل لكنه ليس مستحيلاً، إذ يحتاج الأمر إلى قياسات للنتائج الإيجابية التي أحدثتها برامج التدريب والتنمية في عدد من المجالات كزيادة رقم المبيعات، زيادة عدد الزبائن، ارتفاع كمية الإنتاج وجودته، انخفاض في تكاليف التشغيل. وبعد القياس يجب إجراء المقارنة بين هذه النتائج أو التغييرات التي حدثت في هذه المجالات مع الوضع الذي كان سائداً فيها قبل تنفيذ برامج التدريب والتنمية، وسنعمد فيما يلي إلى عرض مثال توضيحي عن استخدام هذا المعيار: (١)

بافتراض أن لدينا المعلومات التالية عن إحدى المنظمات التي نفذت لديها برنامجاً تدريبياً واحداً قامت هي بتصميمه وتنفيذه:

(١) IRWIN L. GOLDSTIEN, TRAINING IN ORGANIZATION, 3<sup>RD</sup>, ED., PACIFIC GROVE, CALIF BOOKS COLE, 1993, PP. 69-71.

جدول رقم (١٢)

السنة التي نفذ فيها برنامج التدريب والتنمية	عدد المتدربين في السنة الأولى والزيادة السنوية في عددهم	عدد المتدربين الذين استقلوا من العمل سنوياً	عدد المتدربين الذين بقوا في أعمالهم في بداية كل سنة	عدد المتدربين التراكمي في مطلع كل سنة
الأولى	٢٠٠	-	٢٠٠	٢٠٠
الثانية	٢٥	٥	٢٢٠	٤٢٠
الثالثة	٢٥	٥	٢٤٠	٦٦٠
الرابعة	٢٥	٥	٢٦٠	٩٢٠
الخامسة	٢٥	٥	٢٨٠	١٢٠٠

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عدد المتدربين الذين تدربوا فعلياً هو ١٢٠٠/ موظف في السنوات الخمس، على اعتبار أن عملية التدريب والتنمية عملية تعليمية مستمرة.

بافتراض أنه قدرت النفقات الاستثمارية في تصميم البرنامج التدريبي الترموي وتنفيذه سنوياً، وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٣)

السنة	تكلفة تصميم البرنامج في بداية كل سنة	تكلفة تنفيذ البرنامج سنوياً	التكلفة الإجمالية
الأولى	٥٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠
الثانية	-	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
الثالثة	-	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
الرابعة	-	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
الخامسة	-	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠



يتضح من الجدول السابق أن تكلفة تصميم البرنامج قد دفعت مرة واحدة في السنة الأولى فقط وتحملتها هذه السنة ولم تتحمل السنوات الأربع التالية أية تكلفة في مجال التصميم، على اعتبار أن البرنامج هو نفسه لم يتغير في السنوات التدريبية الخمس، وهذا يعني أن تكلفة التصميم في هذه الحالة هي تكلفة ثابتة، في حين أن تكلفة تنفيذ البرنامج السنوية البالغة ١٠٠,٠٠٠ هي تكلفة متغيرة أي لا تدفع إلا عند تنفيذ البرنامج.

$$\text{في ضوء ما تقدم نجد أن تكلفة المتدرب الواحد} = \frac{١٠٠٠٠٠}{١٢٠٠} = ٨٣٣,٣٣ \text{ وحدة نقدية}$$

وهذا الرقم يمثل نقطة التعادل التي عندها لا يكون هناك عائد أو خسارة من وراء تدريب الموظف الواحد، وبالتالي وفي هذه الحالة يجب أن يكون العائد المتحقق من تدريب وتنمية كل موظف أكثر من ٨٣٣,٣٣ وحدة نقدية، لنقيم ونحكم على أن التدريب والتنمية قد حققا عائداً، فإذا كان العائد أكثر من هذا الرقم إذا هناك ربح، أما إذا كان أقل فمعنى ذلك أن التدريب كان خاسراً. فعلى سبيل المثال إذا كان العائد المحقق من وراء تدريب الموظف الواحد هو ١٠٠٠ وحدة نقدية، نجد أن الربح هو: ١٠٠٠ - ٨٣٣ = ١٦٧ وفيما يلي جدول إفتراضي يوضح ما تقدم :

جدول رقم (١٤)

العائد المتحقق من تدريب وتنمية الموظف في خمس سنوات	عدد المتدربين في السنوات الخمس	التكلفة الإجمالية للتدريب في السنوات الخمس	العائد الإجمالي الافتراضي للذين تدربوا في السنوات الخمس	النتائج الكلية
إذا كان العائد ٨٣٣,٣٣	١٢٠٠	١٠٠٠٠٠	$(١٢٠٠ \times ٨٣٣,٣٣) - ١٠٠٠٠٠$	-
إذا كان العائد ١٠٠٠	١٢٠٠	١٠٠٠٠٠	$-(١٢٠٠ \times ١٠٠٠) - ١٠٠٠٠٠$	٢٠٠٠٠٠
إذا كان العائد ١٥٠٠	١٢٠٠	١٠٠٠٠٠	$-(١٢٠٠ \times ١٥٠٠) - ١٠٠٠٠٠$	٨٠٠٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد ربح ولا خسارة في الافتراض الأول وبالتالي فهو يمثل نقطة التعادل، أما في الافتراض الثاني فهناك ربح وقدره  $200000/$  وحدة نقدية، أما الثالث فربحه  $800000/$  وحدة نقدية، وهذا يدلنا أنه كلما زاد الدخل عن نقطة التعادل التي تمثل  $833,33$  يزداد معه الربح.

## تدريب وتنمية الإدارة

### تعريف عام :

قبل البدء باستعراض موضوع تدريب وتنمية الإدارة، نود الإشارة إلى أن الموارد البشرية التي يتم تدريبها وتنميتها في المنظمات تصنف ضمن فئتين هما:

**هيئة الإدارة:** ويمثل أعضاؤها جميع الأشخاص الذين يشرفون على أناس آخرين ويتخذون قرارات سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو المباشرة، أي كل من يشغل منصبا إداريا في هيكل المنظمة التنظيمي. ويطلق على تدريب وتنمية هذه الهيئة مصطلح **MANAGEMENT TRAINING AND DEVELOPMENT** ويسمى بعضها بعضهم بالتنمية الإدارية **MANAGEMENT DEVELOPMENT**، ونحن لا نحيد التسمية الأخيرة، لأنه أصبح يصاحبها أبعاد واسعة تتعلق بجوانب تنظيمية لها علاقة بالاصلاح الإداري، وعليه يمكننا القول بأن المقصود بهيئة الإدارة وهم الإداريين عبر مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

**الموارد البشرية غير الإدارية:** وتمثل جميع من يعمل في المنظمة باستثناء الإداريين، وبالتالي فهذه الموارد لا تشغل مناصب إدارية فمهمتها تنفيذ أعمال المنظمة، وتكون في قاعدة الهرم التنظيمي، ويطلق على هذه الفئة مصطلح **NON-MANAGERIAL SKILLS** المهارات غير الإدارية.

والسؤال الذي يثار الآن: هل تختلف عملية تدريب وتنمية الإدارة عن تدريب وتنمية المهارات غير الإدارية؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل تنحصر في الجوانب التالية:

\* لا تختلف أسس ومبادئ التعلم في عملية تدريب وتنمية الإدارة عن عملية تدريب وتنمية المهارات غير الإدارية.

\* تختلف أساليب تدريب وتنمية هيئة الإدارة عن نظيرتها المهارات غير الإدارية، وذلك بسبب اختلاف ماهية العمل من الفئة الأولى إلى الفئة الثانية.

- \* تختلف المادة التعليمية التدريبية من هيئة الادارة إلى المهارات غير الادارية، وذلك نظراً لاختلاف طبيعة الأعمال التي تمارسها كل منها.
- \* تركز عملية تدريب هيئة الادارة على المستقبل وتغييراته أكثر من تدريب وتنمية المهارات غير الادارية.
- \* يشتمل تدريب وتنمية الادارة على تنوع كبير في المهارات مقارنة بتنمية المهارات غير الادارية.
- \* تختلف إلى حد ما تقنيات التدريب والتنمية لدى هيئة الادارة عن نظيرتها المهارات غير الادارية.
- \* تأخذ تنمية الادارة حيزاً كبيراً من الاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة رجال الادارة العليا المسؤولين عن اتخاذ قرارات ذات تأثير واسع وهام.

### تعريف تدريب وتنمية الإدارة :

- هي برامج تدريب وتنمية متخصصة، تعد وتصمم من أجل اكساب رجال الإدارة في المنظمة وفي كافة مستوياتها الادارية وبشكل مستمر ما يلي:
- \* معارف إدارية جديدة .
  - \* مهارات إدارية جديدة .
  - \* أنماط سلوكية جديدة .
  - \* تطوير وتحسين المعارف والمهارات والسلوكيات الحالية.

وذلك من أجل تمكينهم من أداء أعمالهم الحالية واتخاذ القرارات الجيدة فيها وحل مشاكلها بفاعلية، وأيضاً تهيئتهم لاستلام وظائف جديدة في المستقبل سواء عن طريق الترقيّة أو النقل الأفقي، والتكيف والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تطرأ على ميدان العمل داخل المنظمة وخارجها.

### أهمية تدريب وتنمية الإدارة :

لا شك أن مستقبل أية منظمة يتوقف على مدى كفاءة أعضاء هيئتها الادارية المكونة من المديرين التنفيذيين في الادارة العليا، ومديري الادارة الوسطى، ورؤسائها المباشرين في الادارة المباشرة. فالمديرون في الادارة العليا يتخذون قرارات استراتيجية هامة ذات تأثير واسع يشتمل على أداء المنظمة الكلي،

ولا يخفى على أحد مدى أهمية هذه القرارات. أما الإدارة الوسطى فهي المسؤولة عن ترجمة قرارات الإدارة العليا التنفيذية الى قرارات وسيطة توضح كيفية تنفيذها. ثم يأتي دور الإدارة المباشرة لتتخذ قرارات تشغيلية تضع من خلالها القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ والتطبيق الفعلي. يتضح من كل ذلك أن كفاءة إدارة المنظمة بمستوياتها الثلاثة يتوقف عليها نجاحها، فهي تمثل العصب الحساس الذي يحرك العمل فيها نحو المستهدف.

من هذا المنطلق نجد أن عملية تدريب وتنمية الإدارة ذات أهمية كبيرة، لأنها تطلعها على آخر المستجدات في ساحات وميادين الأعمال، كما تطلعها على آخر التطورات في مجالات المعرفة، وذلك لتواكب قراراتها التي تتخذها وتتسجم مع هذه المستجدات والتطورات، فهئة إدارة أية منظمة تعمل الآن في بيئة تتسم بطابع وصفة التغير المستمر والمعقد، وهنا تقع عليها مسؤولية جسيمة وهي تكييف أداء منظماتهم مع هذه التغيرات لضمان النجاح والبقاء، ومن هنا نلمس مدى أهمية عملية تدريبها وتنميتها.

#### توجهات تدريب وتنمية الإدارة المعاصرة :

تتمحور عملية تدريب وتنمية الإدارة في الوقت الحاضر حول جوانب أساسية تحدد خط سيرها العام، بشكل ينسجم مع آخر المستجدات التي تقع في نطاق أعمالها، وسنعمد فيما يلي الى عرض أهم هذه التوجهات التي تمثل مجموعة من المهارات التي يجب تعليمها لها.

- \* مهارة العمل في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- \* مهارة العمل في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- \* مهارة استخدام الحاسب الآلي.
- \* مهارة إدارة الوقت.
- \* مهارة إدارة الاجتماعات واللجان.
- \* مهارة إدارة الأزمات.
- \* مهارة التنسيق والتعاون مع الآخرين.
- \* مهارة العملية الادارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) .
- \* مهارة النمط القيادي المعاصر : القيادة المرئية والتحفيز الإنساني الفعال.

- \* مهارة التعامل مع ضغوط العمل.
- \* مهارة التعامل مع الآخرين بشكل ايجابي من خلال الاتصال الشفهي.
- \* مهارة الاتصال الكتابي.
- \* مهارة حل الصراعات التنظيمية.
- \* مهارة التعامل مع المشاكل بأسلوب علمي.
- \* مهارة اتخاذ القرارات وتشتمل على: التحليل واكتشاف مضمون المسائل، والاستنتاج، ووضع الحلول.
- \* تنمية الاحساس بحماية البيئة.
- \* ترسيخ الثقافة التنظيمية في الممارسات اليومية .
- \* مهارة التفكير المنظم.
- \* مهارة الإبداع والابتكار.
- \* مهارة إدارة فرق العمل.
- \* مهارة تقييم الأداء.
- \* مهارة تدريب وتنمية المرؤوسين.
- \* مهارة الاستقراء.

### التنمية الذاتية :

تعتبر التنمية الذاتية ركنا هاما في تدريب وتنمية الإدارة في أية منظمة، فهذه التنمية تقوم على فلسفة مفادها: إن تنمية أعضاء هيئة الادارة في منظمة ما كمسؤولية لا تقع على المنظمة فحسب، بل هي مسؤولية شخصية أيضاً لكل إداري في المنظمة، الذي يتوجب عليه أن يطور وينمي ذاته بشكل مستمر، وبالتالي فمسؤولية تدريب وتنمية الادارة مسؤولية مشتركة. فعلى الاداري أن يقرأ ويطلع باستمرار ويمارس استخدام الحاسب الآلي والدخول الى شبكات الانترنت، وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية، والانتساب الى برامج تعليمية تنظمها الجامعات والدراسات العليا. وهنا يتوجب على المنظمة تقديم كافة التسهيلات والمساعدات الممكنة للاداريين من أجل تحقيق التنمية الذاتية الفعالة المطلوبة.

ويرى بعضهم توسيع نطاق دائرة التنمية الذاتية لكل من يعمل في المنظمة، على أساس أن كل إنسان مسؤول عن عمل ما أيا كان موقعه في المنظمة، مطلوب منه أن ينمي ذاته. وقد اقترحت الخطوات التالية من أجل تحقيق تنمية ذاتية فعالة وذلك بقيام كل شخص بما يلي :

\* القيام باستمرار بجمع معلومات عن أدائه من خلال مصادر متنوعة أهمها:

الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين، الجمهور.. الخ .

\* دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه.

\* في ضوء نتائج التحليل، يضع خطة لنفسه (بمساعدة المنظمة) تسهم في تطوير وتحسين أدائه للأفضل إنطلاقاً أو تأسيساً على الاستفادة من تجاربه الماضية.

### التنمية التنظيمية :

هي جزء من تنمية الموارد البشرية بوجه عام وهيئة الإدارة بمستوياتها الادارية الثلاثة بوجه خاص، وتمثل جهداً يبذل لتأسيس اتجاهات وادراكات وسلوكيات وقيم تنظيمية جديدة بدلاً من القديمة، بما يتماشى مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية. فالتنمية التنظيمية ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD) تعمل على تصميم سلوكيات وقيم وعادات تنظيمية ايجابية، لتتقيد بها الموارد البشرية خلال تادية أعمالها في المنظمة، بشكل يتوافق مع منهجية عملها المستقبلية وبما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحتها بأن واحد.

من هذا المنطلق نجد أن التنمية التنظيمية جزء من استراتيجية المنظمة للتدريب والتنمية، وتسعى لازالة جميع المعوقات التي تحول دون التزام وتطبيق الموارد البشرية لثقافة المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وعادات سلوكية تخدم رسالتها. نستنتج من ذلك أن جهود التنمية التنظيمية تشمل جميع الموارد البشرية في المنظمة، تأسيساً على أن الجميع عليه التقيد بثقافة المنظمة، ويلتزم بمضمونها عند ممارسته لعمله.

## تأهيل الموارد البشرية الأولى

التأهيل الأولي أو المبدئي **ORIENTATION** جزء من استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، الذي يتوجب على جميع المنظمات وعلى اختلاف أنواعها تبنيه، لما له من أهمية في هذه الاستراتيجية. وبما أن للتأهيل طابع خاص ينفرد به في مجال التدريب والتنمية البشرية، فقد فضلنا معالجته بشكل منفرد في نهاية هذا الفصل، وسوف نعد فيما يلي إلى عرض أهم الجوانب الأساسية المتعلقة بموضوع التأهيل الأولي:

### تعريف التأهيل الأولي :

جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برنامج لتأهيل وتقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المنظمة لأول مرة، لبيئة العمل والوظائف الذي صدر قرار بتعيينهم فيها، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الاجتماعي لديهم وأقلمتهم مع وظائفهم، وزملائهم، ورؤسائهم، ومروسيهم، والمناخ الاجتماعي السائد في بيئة المنظمة. وكذلك تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، والانظمة والقواعد التي تنظم سير العمل في المنظمة، ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

### أبعاد التأهيل الأولي :

يشتمل التأهيل الأولي على الأبعاد التالية :

#### التعريف بالمنظمة :

ويشتمل على شرح رسالتها المستقبلية، واستراتيجيتها، وثقافتها التنظيمية، والخدمة التي تؤديها للمجتمع، وتاريخها، ومسيرة حياتها الماضية، وما حققته من إنجازات. كذلك شرح أنظمة العمل، وطرقه وإجراءاته، والهيكل التنظيمي.

#### تعلم الوظيفة :

ويصطلح عليه بـ **JOB LEARNING** ويتم فيه تعريف الشخص الجديد بأهداف الوحدة الإدارية التي يعمل فيها ودورها المحدد لها، ويشرح له مهامه

ومسؤوليات ومعايير أدائه المطلوبة منه، ويعلم كيف يمارس عمله بشكل صحيح ووفق المطلوب. والغاية هي تحقيق الكفاءة السريعة في أدائه، وانسجামه مع عمله، وتقليل أخطائه.

#### إحداث التكيف الاجتماعي:

المقصود بالتكيف الاجتماعي SOCIALIZATION تحقيق إنسجام شخص ما يمتلك شخصية معينة وصفات محددة، مع مجموعة أشخاص آخرين لديهم نفس الشيء، وبالتالي فالتكيف هو إحداث المواءمة بين مجموعة من الأفراد يمتلك كل منهم شخصية معينة، من أجل أن يتعايشوا ويتعاملوا ويعملوا مع بعضهم بعضاً. فمن المعروف أن كل شخص يعين في مكان عمل جديد سيكون لديه قلق وتوتر، وخاصة إذا كان يعمل لأول مرة في حياته، فمن أجل إزالة هذا التوتر والقلق، يعمل برنامج التأهيل على تعريف الفرد الجديد بزملائه ورئيسه في مكان العمل، وتنظيم جولة ميدانية له في أرجاء المنظمة للتعرف عليها ميدانياً.

#### التعريف بمزايا العمل :

مزايا العمل هي المزايا الوظيفية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها من إجازات متنوعة، تأمين صحي، تأمين على الحياة، ضمان اجتماعي، رواتب ومكافآت تقاعدية، مساره الوظيفي ومستقبله المتوقع في المنظمة.. الخ، وذلك ليعرف ما تقدمه المنظمة من خدمات ومزايا.

#### فوائد التأهيل الأولي :

في ضوء ما تقدم يمكننا الآن أن نحدد فوائد التأهيل الأولي بما يلي:

\* خفض معدل دوران العمل لدى العاملين الجدد، وذلك من خلال ما يحدثه التأهيل من رضا نفسي وراحة لديهم، فهو وفق ما جاء في التعريف، يحد كثيراً من التوتر والاضطراب لدى الذين يدخلون العمل والمنظمة لأول مرة، مما يرفع من وتيرة أدائهم وانسجامهم في العمل منذ البداية، فالفرد الجديد إذا لم يشعر براحة نفسية ومنذ البداية بسبب عدم تأهيله، سيحدث لديه توتر مما يخلق لديه احتمال ترك العمل، أو على الأقل ستكون وتيرة عمله منخفضة لفترة من الزمن، لأنه لا يعرف من أين يبدأ، وكيف يعمل، وأين أماكن الاستراحة، وما هي مهامه.. الخ. إذا فالتأهيل الأولي يساعد المستجد على تخطي هذه المسائل.



---

---

\* تضمن المنظمة من خلال التأهيل الأولي وصول معلومات صحيحة ودقيقة للموارد البشرية الجديدة عن وظائفها ومزاياها الوظيفية.. الخ، ويمنع وصول أقاويل لا أساس لها من الصحة إليها وتترك لديها إنطباعات سلبية غير صحيح.

\* تشعر الموارد البشرية الجديدة من خلال تأهيلها الأولي، بأنها ليست غريبة عن المنظمة بل هي عناصر في فرق عمل مرغوب فيها، وهم أعضاء فعالين منذ البداية.

\* يخفف التأهيل الأولي عن كاهل الرؤساء المباشرين عبء تأهيل مرؤوسيهم الجدد ويفرغهم لأعمالهم الأساسية.



## الفصل الثاني عشر

### استراتيجية التعويضات المالية

#### محتوى الفصل

- رؤى عامة ومفاهيم أساسية حول التعويضات.
- تكوين استراتيجية التعويضات المالية.
- التعويضات المباشرة.
- التعويضات غير المباشرة.

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- ما هي وجهة النظر القائمة وراء بأن موضوع التعويضات إنفاق استثماري وليس تكلفة ؟
- لماذا يتصف موضوع التعويضات بأنه موضوع استراتيجي ؟
- ما هي الاتجاهات التي تؤثر في رسم استراتيجية التعويضات المالية ؟
- ما هي الفلسفة التي تقوم عليها التعويضات المالية ؟
- ما هي الطرق التي من خلالها تدفع التعويضات المباشرة ؟
- ما هي أشكال التعويضات غير المباشرة ؟
- ما هي الانعكاسات التي تحدثها التعويضات غير المباشرة في الروح المعنوية لدى الموارد البشرية ؟



## رؤى عامة ومفاهيم أساسية حول التعويضات

تحتلّ مسألة التعويضات بأهمية كبيرة في ميادين العمل، سواء من قبل أصحاب الأعمال أو من قبل العاملين، وتتصف بدرجة حساسية عالية، ذلك لأنها تمثل مصدر رزق وعيش كل من يعمل. ونحن في هذا الفصل سنسلط الضوء على هذا الموضوع ونتناول بالشرح عدد من جوانبه وأبعاده الأساسية.

### التعويضات من وجهة نظر شمولية :

في بداية استعراضنا لموضوع التعويضات، لا بد لنا من التمييز بين مفهومين لهذا الموضوع الهام والحساس، الأول المفهوم الضيق ويمثل وجهة النظر التقليدية، والثاني المفهوم ذو البعد الشمولي الذي يمثل المفهوم الحديث. يشير المفهوم الضيق إلى أن تعويضات الموارد البشرية التي تدفع في المنظمات هي تعويضات مالية FINANCIAL COMPENSATION فقط، وتتمثل ببند متعده هي: الرواتب والأجور، الزيادات الدورية على الراتب والأجر، المكافآت المالية، الأجر الإضافي، البدلات النقدية، حيث يتقاضاها العاملون في المنظمة لقاء عملهم وجهدهم المبذول فيها أثناء العمل، وهذا ما أطلق عليه التعويض المباشر DIRECT COMPENSATION، نظراً لارتباط الحصول عليه بالعمل والجهد مباشرة، وسمي بعد ذلك بالحوافز المباشرة. فالتعويضات من وجهة النظر الضيقة هي أموال نقدية يتقاضاها العنصر البشري في العمل من خلال عمله. إلى جانب ذلك يشتمل المفهوم الضيق على جانب آخر هو: أنه إضافة للتعويضات المالية النقدية المشار إليها آنفاً، تقدم المنظمات للموارد البشرية التي تعمل لديها، مزايا وظيفية إضافية التي تدعى بـ EMPLOYEE BENEFITS على شكل خدمات لجميع العاملين لديها إما مجاناً، أو بتغطية جزء من تكلفتها والجزء المتبقي يغطيه العاملون من رواتبهم وأجورهم على شكل أقساط شهرية، ومن هذه المزايا على سبيل المثال: الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، ومزايا أخرى سنأتي على شرحها فيما بعد، ويطلق على هذه المزايا تسمية التعويض غير المباشر، نظراً لعدم ارتباط الحصول عليه بالعمل مباشرة، وهذا ما سماه بعضهم بحوافز العمل غير المباشرة. إذا يمكن القول بأن:

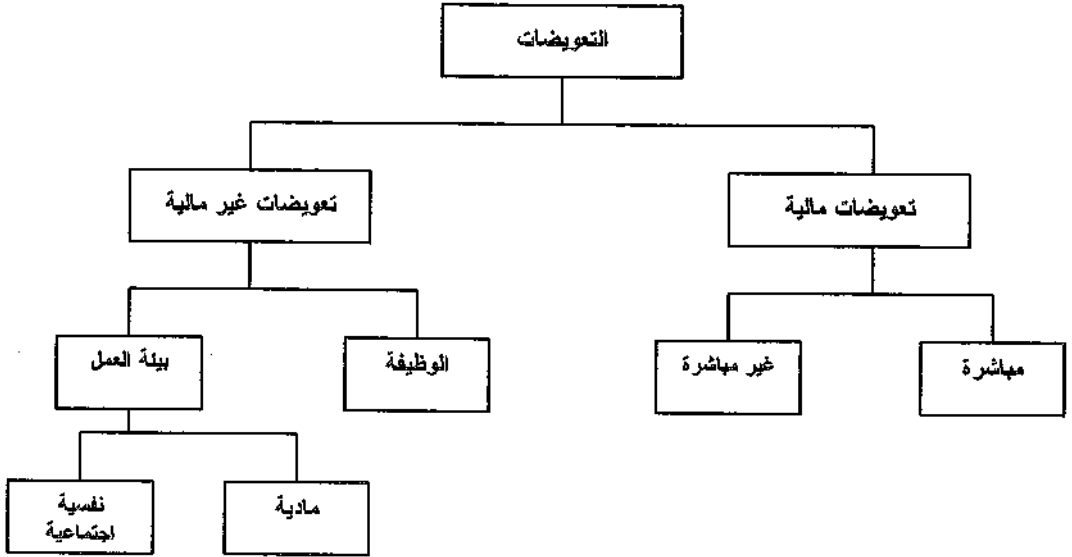
التعويضات من وجهة النظر الضيقة هي تعويضات (خوافر) مالية تتكون من شقين: تعويض مباشر يشتمل على رواتب وأجور، أجر إضافي.. الخ، وتعويض غير مباشر يتمثل بالمزايا والمنح الإضافية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها كخوافر غير مباشرة.

أما المفهوم الشامل فهو يقوم على فلسفة جديدة مفادها: صحيح بأن التعويضات المالية هي أساسية بالنسبة للموارد البشرية التي تعمل في المنظمات لأنها تلبي وتشبع حاجاتها المادية والفسولوجية، لكن الإنسان ليست جميع حاجاته التي يسعى إلى إشباعها هي فسيولوجية، بل لديه حاجات من نوع آخر هامة جداً بالنسبة إليه وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية، كالمعاملة الحسنة، الأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص النمو والتطور.. الخ. وهذه الحاجات لا تقل أهمية عن الحاجات الفسيولوجية بالنسبة له، ذلك لأنها تحقق لديه الرضا النفسي والمعنوي، وهذا يستوجب من المنظمات تلبية وإشباع هذه الحاجات من خلال العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد أو فريق العمل، بحيث يوفر العمل لشاغليه أو ممارسيه عنصر الإثارة والتحدي، الشعور بالأهمية، الاستقلالية، الحرية والمرونة في ممارسة المهام، عبء عمل مناسب، وضوح للدور الذي يؤدي.. الخ. وأيضاً من خلال بيئة العمل المادية، والنفسية والاجتماعية التي يؤدي فيها العمل، وبالتالي يمكننا القول بأن المفهوم ذو البعد الشمولي يشير إلى أن التعويضات تتكون مما يلي:

- \* تعويضات مالية وتتكون من مباشرة وغير مباشرة .
- \* تعويضات غير مالية معنوية يحصل عليها الفرد أو الفريق من :
  - الوظيفة أو العمل.
  - بيئة العمل المادية.
  - بيئة العمل الاجتماعية والنفسية.

وفيما يلي شكل يوضح ما تقدم شرحه :

**شكل رقم (٥٢)**  
**المفهوم الشمولي للتعويضات**



وسنعمد في هذا الفصل الذي نحن بصدد شرح التعويضات المالية فقط، على اعتبار أن التعويضات غير المالية سبق لنا وشرحناها في فصول سابقة<sup>(١)</sup>. وفي ضوء ما تقدم يمكننا الآن تعريف التعويضات المالية التي هي مجال بحثنا وشرحنا في هذا الفصل بما يلي:

(١) تم أخذ المعلومات الأساسية التي اشتمل عليها هذا الفصل من المراجع التالية:

- (A) GEORGE T. MILKOVICH, JERRY M. NEWMAN, COMPENSATION, 5<sup>TH</sup> ED., CHICAGO, RICHARD D. IRWIN, 1996, P. 469.
- (B) JOSEPH J. MATROCCHIO, STRATEGIC COMPENSATION, (N.J.), PRENTICE HALL, 1998, PP. 254-271.
- (C) JEFFERY PFEFFER, SIX DANGEROUS MYTHS ABOUT PAY, HARVARD BUSINESS REVIEW, (MAY-JUNE) 1998, PP. 109-119.
- (D) RICHARD J. HENDERSON, COMPENSATION MANAGEMENT, 7<sup>TH</sup> ED., UPPER SADDLE RIVER, (N.J) PRENTICE HALL, 1997, PP. 508-530.

جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها، وتأخذ شكلين هما: مبالغ نقدية (تعويض مباشر) وغير نقدية (تعويض غير مباشر) عينية على شكل مزايا وظيفية إضافية، تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المنظمة لها مجاناً أو تسهم بدفع تكلفة جزء منها.

### التعويضات المالية ذات أبعاد متنوعة :

يشمل موضوع التعويضات كجانب استراتيجي في عمل إدارة الموارد البشرية، على مجموعة من الأبعاد ذات الأهمية الكبيرة، التي تؤثر في جعلها فعالة قادرة على خلق دافعية إيجابية لدى الموارد البشرية وجعلها راضية في العمل وتشعر بانتماء له. وهذه الأبعاد تعطينا رؤية واضحة ومتكاملة عن الأمور التي يتوجب أخذها في الاعتبار عند رسم إستراتيجية التعويضات المالية في المنظمات، ونوضح فيما يلي هذه الأبعاد:

#### البعد الاقتصادي:

في هذا المجال يتوجب التمييز بين نظريتين فيما يخص التعويضات: الأولى وترى في التعويضات، أنها أحد بنود التكلفة الأساسية التي تمثل عبئاً مالياً كبيراً تتحمله المنظمة ويؤثر في تخفيض ربحيتها، مما يستوجب الأمر ضغط هذه التكلفة، لأنها مع مرور الزمن تؤثر في مستقبلها. أما النظرة الثانية وتمثل التوجه الحديث، فترى في التعويضات أنها أحد أهم الحوافز التي يمكن من خلالها الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وخلق الدافعية لديها للعمل باندفاعية وفاعلية، مما يرفع من وثيرة العمل وفاعلية الأداء التنظيمي، وتقديم منتج بجودة عالية وتكلفة مقبولة تنافسية، بشكل ممكن معه تحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة، وهذا الرضا سيصاحبه ارتفاع في رقم مبيعاتها وبالتالي ربحيتها على المدى الطويل. إذاً يمكننا القول أن النظرة الثانية الحديثة تتمحور حول إتجاه فكري يرى أن التعويضات المالية هي إنفاق استثماري له عائد كبير مع مرور الزمن، وهي ليست بتكلفة مالية يتوجب ضغطها.

#### البعد الاجتماعي:

ينظر السواد الأعظم من الموارد البشرية في المنظمات إلى عمله، على أنه مصدر رزقه وعيشه الأساسي (بل الوحيد في معظم الأحيان) وهو في الوقت نفسه مصدر إشباع بعض حاجاتها المعنوية. فالتعويضات التي تحصل عليها الموارد



البشرية من عملها، هي الوسيلة الوحيدة التي تمتلكها من أجل إشباع بعض حاجاتها المعنوية، وسداد متطلبات معيشتها هي والأسر التي تعيلها. من هذه الزاوية يتوجب على المنظمة عند رسم استراتيجيتها تعويضاتها، ألا تنظر إلى مسألة ربحيتها فقط، بل تنظر إلى الجانب الإنساني الاجتماعي، وتأخذ في اعتبارها أن مواردها البشرية التي تعمل لديها هم بشر ومن ذوي الدخل المحدود تسعى لكسب قوتها لتعيش وتحيا هي وأسرها، فعملها في المنظمة هو مصدر اشباع مادي ومعنوي بالنسبة لها، هذا الأمر يوجب على المنظمات أن تشعر بمسؤوليتها الاجتماعية نحوها ونحو المجتمع الذي تدين له بوجودها وبقائها، فهو الذي قبل بأن تعمل في ظله وكفنه ولولاه لما قامت، وبالتالي فله دين عليها فمراعاة هذا الجانب سيعود عليها بالنفع الذي يمثل برضا المجتمع عنها، ورضا مواردها البشرية أيضاً، الذي يتحقق معه الانتماء لديها نحوها، وخاصة أن الاتجاه الحديث في مجال الموارد البشرية يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه شريك وليس بأجير، وهذا الاتجاه بمثابة تفعيل لمسألة الولاء والانتماء التنظيمي.

#### البعد الأخلاقي:

يشير هذا البعد إلى مسألة العدالة والمساواة في مجال التعويضات بوجه عام والمالية بوجه خاص. فالعدالة نقضي بأن يدفع التعويض المالي وخاصة المباشر على قدر الجهد الذي تتطلبه الوظيفة أو العمل المناط بالفرد من جهة وما يبذله من جهد في أدائه من جهة ثانية، فالجهد المطلوب للوظيفة يحدده طبيعتها ومهامها ومسؤولياتها ومخاطرها.. الخ وما تحتاجه من مواصفات وشروط يتوجب توفرها في من سيؤديها ويشغلها، أما مقدار الجهد المبذول من قبل الفرد، فيحدده تقييم الأداء. يتضح من ذلك أن تحقيق العدالة يتوجب القيام بثلاثة أعمال هي:

\* تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين مهام ومسؤوليات وصعوبة كل وظيفة.

\* تقييم الوظائف الذي يحدد مدى أهمية وقيمة كل وظيفة الذي على أساسها يتحدد تعويضها.

\* تقييم الأداء الذي يحدد مقدار ما يبذله الفرد في أداء الوظيفة، فالتقييم يجعله يعرف مسبقاً أنه كلما زاد نشاطه وفاعليته في عمله زاد تعويضه، وبالتالي يدرك بأن الشخص ذو المستوى الأقل كفاءة سيحصل على تعويض أقل والعكس صحيح.

هذه الاعمال الثلاثة تشكل دائرة متكاملة يتحقق من خلالها مسألة العدالة، وهي ما يسميها بعضهم بإدارة التعويضات المالية المباشرة.

أما مسألة المساواة فهي ذات شقين: الأول المساواة الداخلية وتحتم بأن يدفع تعويض مباشر واحد لجميع وظائف المنظمة ذات النوعية الواحدة والمتشابهة من حيث طبيعتها ومتطلبات شغلها، ويتم تحديد ذلك من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتقييمها. أما الشق الثاني فهو المساواة الخارجية، وتقضي أن تكون التعويضات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها، متكافئة مع التعويضات المقدمة من قبل المنظمات الأخرى المشابهة للعاملين فيها، وذلك في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها.

إن تكامل المساواة الداخلية INTERNAL EQUITY والمساواة الخارجية EXTERNAL EQUITY مع بعضهما، إضافة إلى العدالة FAIRNESS، تكون المنظمة قد تمكنت من تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى مواردها البشرية عن التعويضات التي تقدمها لهم.

ونود الإشارة في الختام إلى أن مسألة إدراك العدالة والمساواة من قبل الموارد البشرية في المنظمات مسألة نسبية، لأن هذا الإدراك يتأثر بنمط شخصية الفرد، ومستوى تعليمه، وثقافته، وبيئته، وبالتالي سنجد أن هذا الإدراك سيتفاوت من شخص لآخر.

#### البعد القانوني:

ما من قانون عمل في أي دولة كانت إلا ويتطرق إلى مسألة التعويضات المالية بشقيها المباشر وغير المباشر والتعويضات غير المالية أيضا. فالتدخل الحكومي في ميادين الأعمال في غالبية دول العالم يزداد يوما بعد يوم، وتحلل التعويضات حيزاً كبيراً من هذا التدخل، وخاصة التعويضات المالية، ويأخذ هذا التدخل شكل قوانين وتشريعات عمل متنوعة. فقد أصبحت الحكومات تقرر على المنظمات في بلدانها (على سبيل المثال)، التقيد بالحد الأدنى للرواتب والأجور، والتعويض التقاعدي، والضمان الاجتماعي والصحي، وشروط توفر عنصر السلامة والصحة في مكان العمل، ومسائل أخرى سنأتي على شرحها لاحقاً. فرسم استراتيجية التعويضات السليم، يتطلب مراعاة جميع ما نصت عليه القوانين والتشريعات الحكومية الحالية والمستقبلية المتعلقة بالعمل، لتكون هذه الاستراتيجية متماسكة معها، وعدم تعريض المنظمات إلى مخالفات وقضايا قانونية هي في غنى عنها.

#### البعد التنافسي :

ينظر الآن إلى التعويضات بوجه عام والمالية بوجه خاص، على أنها أداة استقطابية يمكن للمنظمات أن تستقطب الكفاءات البشرية التي تحتاجها من سوق

العمل، وفي الوقت نفسه تحافظ على كفاءاتها التي تعمل لديها ومنع تسربها للمنظمات الأخرى وخاصة المنافسة، وهذا الأمر يستدعى منها القيام بمسح ميداني عن مستوى التعويضات المدفوعة من قبل المنظمات الأخرى في المنطقة التي تعمل فيها، لتعرف مستواها، وتحاول أن تكون تعويضاتها في نفس المستوى أو أعلى، تحقيقاً لجعل تعويضاتها أداة استقطابية.

بعد التحدي الإداري:

تعد مسألة التعويضات وإدارتها، من أهم فعاليات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتشكل تحدياً في مجال عملها، إن الوصول إلى تعويضات موضوعية وعادلة ومناسبة تلبي حاجات وتوقعات الموارد البشرية في العمل، وفي الوقت نفسه عدم تحميل المنظمة عبئاً مالياً يفوق طاقتها، بحيث يتعدى أو يتخطى هذا العبء العائد المتوقع من هذا الانفاق وعدم الوقوع في خسارة استثمارية، مسألة يتفق الجميع على أنها تمثل تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية يتوجب عليها مواجهته، ومعادلة صعبة عليها حلها بشكل مناسب. فمسألة التعويضات في المنظمات تحظى باهتمام كبير منها وهي معقدة ومركبة، ذلك لأنها تمثل مصدر رزق وعيش العاملين، وهي ذات ارتباط مباشر بمستوى أدائهم (باعتبارها حافزاً) الذي يتوقف عليه جودة المنتج الذي يقدم للسوق وللزبائن، وهي في الوقت نفسه تمثل بنذاً أساسياً في حساب تكلفة الإنتاج، وإنفاق استثماري يجب أن يحقق العائد المتوقع منه على شكل أداء فعال، طالما أن النظرة إلى التعويضات هي نظرة استثمارية. في خضم ذلك كله يتضح لنا أن التعويضات مسألة تحمل في طياتها جوانب متنافرة، يتوجب من إدارة الموارد البشرية إحداث توازن بينهما، وأن تراعي الحكمة والمنطق في معالجتها، وهذا بعد ذاته يمثل تحدياً أمامها عليها مواجهته.

### تكوين استراتيجية التعويضات المالية

تهدف استراتيجية التعويضات في المنظمات عامة وفق ما قدمناه من شرح سابق، إلى تحقيق أمرين: الأول تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات الأخرى، وخاصة المنافسة، والثاني جعل التعويضات أداة استقطابية في ظل تحقيق العدالة والمساواة الداخلية. ولتحقيق ذلك وكما اسلفنا، يتطلب الأمر قيام المنظمة بمسح ميداني لسوق العمل والمنظمات الأخرى، للتعرف على مستوى التعويضات السائد فيها، فتحدد هذا المستوى يساعدها على وضع استراتيجية تعويضات مناسبة تحقق الغاية المرجوة منها. بناء على ذلك سيشتمل بحثنا هنا على جانبين: الأول دراسة

مستوى التعويضات السائد في سوق العمل، والثاني اختيار استراتيجية التعويضات المناسبة، التي تتماشى مع ظروف المنظمة وظروف البيئة المحيطة بها. وسنعمل فيما يلي على شرح هذين الجانبين:

### تحديد معدل التعويضات في المنظمات الأخرى :

تتطلب مسألة التعرف على معدل التعويضات السائد في المنظمات الأخرى وبشكل خاص المنافسة منها، القيام بما يلي:

\* تحديد المنطقة الجغرافية التي ستجرى فيها الدراسة الاستكشافية والمقارنة .

\* تحديد المنظمات التي سيقارن بها التعويضات المدفوعة في المنظمة التي تقوم بالدراسة، وذلك ضمن المنطقة الجغرافية المحددة، ويشترط أن تكون هذه المنظمات مشابهة للمنظمة من حيث حجمها ونشاطها ونجاحها.. الخ .

\* تحديد مجالات المقارنة فيما إذا كانت تعويضات مباشرة أو غير مباشرة أو غير مالية، وكذلك تحديد بنود المقارنة (رواتب وأجور، تأمين صحي، ضمان اجتماعي، أجر إضافي.. الخ) .

\* تحديد الوظائف التي ستقارن تعويضاتها مع تعويضات نفس الوظائف في المنظمات الأخرى، ويشترط أن يتصف مضمونها ومواصفاتها شغلها بالاستقرار، أي لا يتغيران بشكل سريع، وأن تكون ذات طابع عمومي أي موجودة في المنظمات التي ستجري المقارنة معها، وكذلك يعمل فيها عدد كبير من العاملين، مثل وظيفة محاسب، مبرمج حاسب آلي، أمين صندوق.. الخ .

ونعرض فيما يلي مثالا يوضح آلية تنفيذ هذه الدراسة الاستكشافية، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

اسم الشركة التي ستتم المقارنة معها	أسماء المناطق المتواجدة فيها الشركات	الحد الأدنى للتعويض المدفوع في الشركات	الحد الأعلى للتعويض المدفوع في الشركات	متوسط التعويض المدفوع في الشركات
الشرق	A	٢٠٠ وحدة نقدية	١٠٠٠ وحدة نقدية	٦٠٠ وحدة نقدية
النور	B	٣٠٠ وحدة نقدية	١٢٠٠ وحدة نقدية	٧٥٠ وحدة نقدية
الاستقامة	C	٤٠٠ وحدة نقدية	١٦٠٠ وحدة نقدية	١٠٠٠ وحدة نقدية
الأمل	D	٦٠٠ وحدة نقدية	٢٤٠٠ وحدة نقدية	١٥٠٠ وحدة نقدية

في ضوء المعطيات السابقة سيكون معدل التعويضات السائد هو:

$$962,5 = \frac{3850}{4} \text{ وحدة نقدية}$$

نتيجة مقارنة معدل تعويضات السوق مع معدل المنظمة سينشأ ثلاثة احتمالات هي:

\* معدل تعويضات المنظمة أقل من معدل السوق (المنظمات الأخرى) وهنا لا توجد مساواة خارجية.

\* معدل تعويضات المنظمة مكافئ لمعدل السوق، وفي هذه الحالة تكون المساواة الخارجية محققة.

\* معدل تعويضات المنظمة أعلى من السوق، وفي هذه الحالة تكون المنظمة في وضع الريادة.

وبالتبع لكل احتمال من الاحتمالات السابقة إنعكاسات محددة على المنظمة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

التأثير الاحتمال	القدرة على الاستقطاب	قدرة المحافظة على الموارد البشرية	الرضا الوظيفي	الإنتاجية والفاعلية التنظيمية	رضا الزبائن	التكاليف
المعدل أعلى	+	+	+	+	+	؟
المعدل مكافئ	=	=	=	؟	=	=
المعدل أقل	-	؟	-	؟	؟	+
+	مقدرة عالية المستوى					
-	مقدرة ضعيفة المستوى					
=	وضع مكافئ لما هو سائد في الشركات الأخرى					
؟	موضع شك					

لا شك أن الاحتمال الأول يحقق للمنظمة مزايا تتفوق بها على المنظمات أو الشركات الأخرى، باستثناء مسألة التكاليف فهي موضع شك، فقد سبق لنا وأن وضحنا بأن النظرة الحديثة للتعويضات هي أنها إنفاق استثماري له عائد يتمثل في ارتفاع إنتاجية وفاعلية أداء الموارد البشرية، الذي يصاحبه ارتفاع في مستوى رضا الزبائن، حيث يحقق ذلك عائداً يغطي زيادة الانفاق في التعويضات ويتجاوزها. في ضوء ذلك يتوجب على المنظمة حساب العائد الذي حصلت عليه من وراء رفع مستوى تعويضاتها وتخطي معدل السوق، وذلك لمعرفة هذا العائد قد غطى هذه الزيادة، فالمفروض ومن خلال تجربة الشركات اليابانية أن هذا العائد يتخطى هذه الزيادة، فإذا تحقق ذلك، يمكن القول عندئذ بأن تكلفة التعويضات كانت إنفاقاً استثمارياً له عائد وليس تكلفة.

### إختيار استراتيجية التعويضات المناسبة :

يتضح لنا في ضوء ما تقدم، بأن المنظمة ومن خلال عملية المقارنة السابقة، يكون أمامها أربعة خيارات استراتيجية، بإمكانها إختيار الخيار الذي يتناسب مع ظروفها وظروف البيئة المحيطة بها، وفيما يلي توضيح لهذه الخيارات:

#### ١. استراتيجية جعل التعويضات أعلى من السوق:

لا شك أن تبني هذه الاستراتيجية PAY ABOVE MARKET RATE يتمشى مع منظمة ترى في التعويضات أنها إنفاق استثماري يحقق لها ارتفاعاً في مستوى أداء العاملين وزيادة رضا الزبائن، وتجعل منها مكاناً محبباً للعمل فيه، يساعدها على استقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل، وفي الوقت نفسه الحفاظ على كفاءاتها البشرية وعدم تسربها للمنظمات الأخرى. وبوجه عام هناك ظروف تدفع المنظمات إلى تبني هذه الاستراتيجية فيما يلي أهمها:

\* تبني المنظمة استراتيجية اختراق السوق بمنتج جديد، أو رفع جودة المنتج الحالي بشكل يتميز عن المنتجات المنافسة، وحاجة المنظمة إلى كفاءات بشرية لتحقيق ذلك. في هذه الحالة تحتاج المنظمة إلى هذه الاستراتيجية، لأنها من استقطاب حاجتها من الكفاءات البشرية وفي الوقت نفسه المحافظة على مواردها البشرية الحالية.

\* حالة كون المنظمة مقدمة على توسيع نشاطها الحالي، وهي بحاجة إلى موارد بشرية متنوعة، والعرض في سوق العمل أقل من الطلب.

\* ندرة بعض التخصصات والمهارات البشرية في سوق العمل التي تحتاجها المنظمة.

\* تخفيض معدل دوران العمل ومنع تسرب الموارد البشرية لمنظمات أخرى تدفع تعويضات أعلى.

\* انخفاض انتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية بسبب تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المنظمة، وعدم رضا زبائنهم عن جودة المنتج.

\* العمل في مناطق جغرافية نائية، أو في ظروف مناخية صعبة أو خطيرة.

٢. استراتيجية جعل التعويضات أقل من معدل السوق :

تناسب هذه الاستراتيجية PAY BELOW MARKET RATE مع كون نظرة المنظمة الى التعويضات على أنها تكلفة تؤثر في ربحيتها يجب ضغطها، هذه الاستراتيجية ذات آثار سلبية على المنظمة لعل أهمها، هروب كفاءاتها البشرية للمنظمات الأخرى وبقاء الموارد البشرية ذات الأداء والكفاءة العادية فيها، وهذا يؤثر سلباً في انتاجيتها وفعاليتها وخسارة زبائنهم على مدى الزمن، فصحیح أن هذه الاستراتيجية توفر مالا على المنظمة، إلا أن هذا يوفر سيتآكل بسبب انخفاض مستوى رضا الزبائن ورقم مبيعاتها، هذا إلى جانب احتمالية ارتفاع معدل دوران العمل فيها، وصعوبة استقطاب حاجتها من الكفاءات البشرية من سوق العمل. وبوجه عام تتماشى هذه الاستراتيجية مع ظروف معينة أهمها ما يلي:

\* وجود فائض في الموارد البشرية لدى المنظمة تريد التخلص منه، فتخفض تعويضات العاملين الذين ليست بحاجة اليهم، وتبقي تعويضات الآخرين على حالها.

\* توجه إستراتيجية المنظمة الى تقليص نشاطها أو إنسحابها من السوق تدريجياً.

\* توجه إستراتيجية المنظمة إلى الاندماج مع منظمة أخرى.

\* وفرة كبيرة في الموارد البشرية في سوق العمل بسبب الكساد الاقتصادي مثلاً.

\* توجه استراتيجية المنظمة الى تخفيض تكلفة العمل وبالتالي طرح المنتج بسعر تنافسي.

٣. استراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق :

تمثل هذه الاستراتيجية PAY MARKET RATE حلاً توفيقياً بين الاستراتيجيتين السابقتين، حيث بإمكان المنظمة ومن خلالها تحقيق الجانب الاستقطابي ومنع تسرب مواردها البشرية للمنظمات الأخرى، وتحقيق المساواة الخارجية في التعويضات، لكنها لا تجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات، وبوجه عام شائع جداً تبني هذه الاستراتيجية، لأنها تمثل اتجاهاً معتدلاً في مجال التعويضات.

#### ٤. استراتيجية التعويضات المركبة :

أشرنا سابقاً إلى أن التعويضات تشتمل على بندين رئيسيين هما: التعويضات المالية وتتكون من التعويض المباشر وغير المباشر، وغير مالية تعبر عن الحوافز المعنوية المتعلقة ببيئة العمل النفسية الاجتماعية، والمادية. فموجب هذه الاستراتيجية COMPOSED COMPENSATION STRATEGY تسعى المنظمة إلى أن تتميز عن المنظمات الأخرى في بند أو أكثر من بنود التعويضات (الرواتب، الأجور، الأجر الإضافي، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.. الخ) والبنود الأخرى تكون إما متكافئة أو أقل من معدل السوق. تتميز هذه الاستراتيجية بأنها عملية، فتبني الاستراتيجية الأولى يصاحبه احتمالية عدم تغطية العائد المتوقع للانفاق الزائد على التعويضات لاحتلال مركز الريادة فيها. والاستراتيجية الثانية يصاحبها مشاكل وضحاها سابقاً، وتبني الاستراتيجية الثالثة ليس بالأمر السهل عندما يكون معدل السوق مرتفع ولا يمكن للمنظمة مجاراته. لذلك تأتي الاستراتيجية المركبة لتمثل حلاً وسطاً بين الاستراتيجيات الثلاث السابقة.

#### التعويضات المباشرة

يعتبر التعويض المباشر وما يشتمل عليه من بنود، من المواضيع التي لاقت، وتلاقى، وستلقى اهتماماً كبيراً من الحكومات في الدول المختلفة، والمنظمات على اختلاف أنواعها، ومن الباحثين في مجال إدارة الأعمال والنقابات. فالتعويض المباشر وكما أشرنا يمثل مصدر رزق وعيش السواد الأعظم من الموارد البشرية في المنظمات، وفي الوقت نفسه يمثل إنفاقاً استثمارياً يجب الحصول على عائد منه يغطي هذا الانفاق ويزيد عنه، فهو حافز مالي يتوقف عليه وإلى حد كبير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وعلى اختلاف أنواعهم وفئاتهم.

#### الفلسفة التي يقوم عليها التعويض المباشر :

يُعرف التعويض المباشر بأنه مبالغ من المال المختلفة الأشكال (راتب، أجر، مكافأة، أجر إضافي.. الخ) يحصل عليها الفرد من المنظمة، لقاء ما يقدمه لها من مساهمات متنوعة، تتمثل في جهده وسلوكه في أداء عمله، والوقت الذي يقضيه فيه، وكذلك ما يمتلكه من مهارات ومؤهلات علمية تمكنه من الأداء الجيد. يفهم من



ذلك بأن القاعدة التي يقوم عليها التعويض المباشر، هي ربط الحصول عليه بأداء وسلوكيين جديدين مرغوب فيهما، من أجل الإسهام وبشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. من هذا المنطلق يمكننا القول بأن أساس استحقاق التعويض المباشر شيئين هما: الأداء، والسلوك، المطلوبين في أداء العمل أو الوظيفة المكلف بها الفرد في المنظمة، والذان يجب أن يتصفا بما يلي:

\* **الوقت TIME** : ليكون أداء الفرد وسلوكه وفق ما هو مرغوب ومطلوب، يجب أن يلتزم ويحترم مواعيد العمل الرسمية، وتقليل معدل غيابه وتأخير غير المبررين عن العمل إلى أدنى حد ممكن.

\* **الطاقة ENERGY** : يتوجب على الفرد بذل أكبر قدر ممكن من طاقته الفسيولوجية والذهنية في إنجاز ما هو مطلوب منه.

\* **الكفاءة COMPETENCE** : وتعني أن يحقق الفرد في أداء عمله المعايير المطلوبة كحد أدنى، وهذا لا يكفي لأن الكفاءة تعني تخطي هذه المعايير لتحقيق الفاعلية في أدائه بشكل يتحقق معه النفع له وللمنظمة بأن واحد.

\* **التعاون COOPERATION** : يتطلب أسلوب العمل الجديد في المنظمات، أن يتقن الفرد مهارة العمل ضمن الفريق، الذي أساس النجاح فيه هو التعاون مع الآخرين في إنجاز المطلوب، فالتعاون أساسي لتضافر جهود العاملين من أجل تحقيق فاعلية أداء المنظمة ككل.

\* **السلوك الحسن GOOD BEHAVIOR** : يعتبر سلوك الفرد الحسن في مكان العمل مع رؤسائه وزملائه ومروسيه، شيئاً أساسياً ومكملاً للأداء الفعال، الذي أصبح ينظر إليه على أنه يتكون من أداء وسلوك جيد في آن واحد.

إضافة لما تقدم، رُبط التعويض المباشر في الآونة الأخيرة بجانب ثالث يتمشى مع التوجه المعاصر في مجال الإدارة والانتاج والتسويق هو رضا الزبائن **CUSTOMER SATISFACTION**، فبسبب المنافسة الشديدة التي أوجدتها العولمة وتحزير التجارة العالمية من القيود، لم تعد المنظمات تعتمد على السعر كوسيلة أساسية لتسويق منتجاتها وخدماتها وإرضاء زبائنهم، بل أصبحت جودة منتجاتها هي الوسيلة الفعالة في تحقيق هذا الرضا، وبالتالي فقد أصبحت مسألة الجودة في المنظمات هدفاً استراتيجياً يساعدها على البقاء في السوق. فتماشياً مع هذا التوجه المعاصر، راحت المنظمات تبايعاً تربط أنظمة تعويضاتها المباشرة بمدى تحقيق مواردها البشرية للجودة التي تحدث الرضا لدى زبائنهم، وهذا يعني أنه لدينا في هذه الحالة ثلاث متغيرات مرتبطة ببعضها بعضاً كما هو موضح فيما يلي:



هذا التوجه اعتبرته المنظمة الحديثة والمعاصرة جزءاً من فلسفتها وثقافتها التنظيمية، فبهذه الصورة يفهم كل من يعمل في المنظمة، أن وضعه المالي ومدى تحسنه مربوط بمستوى رضا الزبائن والسوق وهذا الأمر هو الذي يؤدي إلى بقائهم في العمل، وبقاء المنظمة واستمراريتها. من هذا المنطلق يجب أن يكون هذا التوجه حقيقة راسخة في أذهان الجميع منذ بداية تعيينهم في المنظمة، وعرفاً سائداً فيها. (1)

بعد عرضنا للفلسفة التي يقوم عليها التعويض المباشر، سنأتي الآن على عرض البنود التي يتكون منها وهي: الرواتب والأجور، والحوافز المالية المباشرة:

### الراتب والأجر الأساسي :

هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند بداية تعيينه في المنظمة، وينص عليه في قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له، كان نقول راتب الموظف الأساسي مبلغ كذا من الوحدات النقدية في الشهر، أو أن الأجر الأساسي للعامل في ساعة الزمن، أو أجر القطعة الأساسي هو كذا وحدة نقدية. ويضاف إلى الراتب والأجر الأساسي مبالغ العلاوات، والمكافآت، والتعويضات المالية الأخرى التي يحصل عليها الفرد مع مرور الزمن واستمرارية عمله في المنظمة. وهنا لابد من الإشارة إلى نقطة لاشك أنها تثير في ذهن القارئ تساؤلاً مفاده: ما هو الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر؟ في الواقع ومن حيث المضمون فكلاهما تعويضاً نقدياً مباشراً يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها، والتي تأخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل. أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلحاً أجنبياً ترجمته "أصحاب السياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، ونسميهم

(1) RONALD E. EHRENBURG, DO COMPENSATION POLICIES A MATTER, ITHACO, ILR PRESS, NEW YORK, 1990, P. 211 .

بالموظفين. أما مصطلح الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية، والذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته "أصحاب الياقة الزرقاء" ونسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الاثنين معا في بعض الحالات. إذا الفرق بين مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون.

#### أولاً: معايير دفع الرواتب والأجور .

هناك معيارين متعارف عليهما وتفرع عنهما غالبية طرق دفع الرواتب والأجور وهما: الراتب والأجر المدفوع على أساس معيار الزمن، والراتب والأجر المدفوع على أساس كمية الإنتاج، والذي يسميه بعضهم بالأجور التشجيعية، وسنعمد فيما يلي الى شرح المعيارين بشيء من التفصيل:

##### ١. الراتب والأجر على أساس الزمن:

بموجب هذا المعيار يتقاضى الفرد أجره أو راتبه على أساس وحدة الزمن التي يقضيها في عمله الرسمي داخل المنظمة كالساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة، ولا يتغير الراتب أو الأجر بتغير كمية الإنتاج. وينصح باستخدام هذا المعيار في الحالات التالية:

- صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد.
- عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الانتاجي.
- عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستنفذ في العمل.
- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للعاملين فيها.
- عندما تكون المواد مرتفعة القيمة، والأجهزة المستخدمة دقيقة وحساسة، بحيث تكون عرضة للتلف إذا شغلت بسرعة وفوق طاقتها، لزيادة كمية الإنتاج ليعود بالنفع على الفرد على شكل أجور ورواتب أكبر.
- ويتميز دفع الرواتب والأجور على أساس الزمن بالمزايا التالية:
- سهل التطبيق، إذ لا يتطلب استخدامه عمليات حسابية كثيرة.
- يزيد من أواصر التعاون بين العاملين، ولا يثير الغيرة في نفوس بعضهم، لأنه يعامل الجميع معاملة واحدة على أساس الزمن، وبالتالي لا يستطيع أن يحصل بعضهم على أجر أعلى نتيجة زيادة إنتاجيته.
- يضمن هذا النظام دخلاً ثابتاً للعاملين لا يتغير بتغير انتاجيتهم، وهذا يولد لديهم شعوراً بالراحة والاطمئنان النفسي.

- ويؤخذ على نظام الدفع على أساس الزمن مأخذ متعددة، نعرض فيما يلي أهمها:
- لا يخلق حافزاً قوياً للعمل بكفاءة لمساواته في التعويض بين الفرد النشط وغير النشط، إذ أن الجميع يتقاضى تعويضاً واحداً في نهاية الفترة الزمنية.
- لا يشجع روح الابتكار في العمل لدى العاملين الكفء لمساواتهم بالعاملين العاديين.
- عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة، بينما الأجر أو الراتب المدفوع لا يتغير.

## ٢. الراتب والأجر على أساس الإنتاج (الأجور التشجيعية):

يتم دفع الأجور على أساس معيار الإنتاج في العادة للعاملين في الأعمال ذات الإنتاجية الملموسة وخاصة الصناعية، وهؤلاء الذين أطلق عليهم (كما نوهنا في السابق) أصحاب اللياقة الزرقاء، أي العمال الصناعيين حيث يتقاضى الفرد أجره بموجب هذا المعيار على ضوء كمية وجودة إنتاجه، بحيث يحصل على عائد إضافي إذا زادت كمية إنتاجه، ويتحمل عبء انخفاض إنتاجه مع المنشأة. ويتم الدفع هنا إما بتحديد أجر واحد للوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لإنتاج عدد معين من الوحدات. ويستخدم الأجر على أساس الإنتاج عادة في الحالات التالية:

- إذا كانت كمية الإنتاج يمكن تحديدها .
  - إذا كان بالإمكان تحديد مدى مساهمة الفرد في الإنتاج .
  - إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة .
  - عندما يكون صعباً وضع نظام دقيق لضبط ومراقبة الإنتاج .
  - إذا كان لا يوجد في العمل أي عطلات (توقفات) .
- ولهذا الأساس كسابقه مزايا ومآخذ يمكن توضيحها فيما يلي:

فمن حيث المزايا:

- يعتبر حافزاً قوياً للعمل بكفاءة، مما يعود بالنفع على العاملين، وذلك على شكل زيادة في أجورهم، وعلى الشركة كزيادة في رقم إنتاجها نتيجة زيادة كفاءة العاملين في العمل.
- يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم، وذلك لزيادة إنتاجهم، وبالتالي الأجر الذي يتقاضونه.

- يؤدي إلى إرتياح الإدارة من مسؤولية تحقيق الإنتاج الكبير، لأن جميع العاملين يسعون إلى رفع إنتاجيتهم لأقصى حد، بغية رفع أجورهم وبالتالي دخلهم.

- في ظل هذا المعيار يمكن تقدير تكلفة العمل بدرجة عالية من الدقة.

- يحقق هذا المعيار العدالة في دفع الأجور، إذ يتقاضى كل فرد عائداً حسب عمله وجهده.

- باعتبار هذا المعيار في الدفع حافزاً على زيادة الإنتاج، فبالتالي سيساعد المنشأة على تخفيض حصة كل وحدة منتجة من التكاليف الثابتة، وذلك بتقسيم رقم التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة.

أما من حيث المآخذ فهي:

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال، وخاصة الإدارية التي يتطلب أدائها طاقة ذهنية، من الصعب قياسها.

- يناسب هذا الأساس دفع أجور العاملين الأكفاء فقط، إذ من المحتمل أن يكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد، لكن طاقاتها وامكاناتها لا تساعد على زيادة إنتاجها عن مستوى معين، نتيجة لذلك، سيتولد لدى بعض العاملين غيرة وحسد من الفئة ذات الكفاءة المرتفعة.

وبوجه عام يتم تحديد الأجر بموجب الدفع على أساس معيار الإنتاج بواسطة طريقتين هما :

أ. الأجر الفردي :

يدفع الأجر للفرد بموجب هذه الطريقة باعتباره وحدة عمل مستقلة، وذلك بناء على جهده وسلوكه والتزامه الشخصي في أداء ما هو مطلوب منه بفاعلية ووفق المعايير المحددة. ويستخدم الأجر الفردي في حالة إمكانية قياس إنجاز الشخص بشكل منفرد ويختلف مقدار الدخل الذي يحصل عليه من إنتاجه، باختلاف أسلوب حساب أجره الذي يتم من خلال أسلوبين هما:

\* أجر القطعة الموحد :

ويحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب باحدى الصورتين الآتيتين:

- أجر القطعة: هنا يحدد مبلغ معين يتقاضاه الفرد عن كل وحدة ينتجها، فإذا كان أجر القطعة الواحدة (٥) وحدات نقدية وكان مجموع الوحدات التي أنتجها خلال ساعات عمله اليومي (٨ ساعات) هي (١٠) وحدات، فيكون الأجر الذي يتقاضاه كما يلي:

$$١٠ \times ٥٠ = ٥٠ \text{ وحدة نقدية}$$

- زمن القطعة : هنا يحدد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة، ويكون ذلك على أساس دراسة الحركة والزمن. فإذا كان الزمن المعياري المسموح به لإنتاج القطعة (١٥) دقيقة بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي قضاه العامل، وأنتج العامل (٥٠) قطعة خلال (٨) ساعات عمل فيحسب أجره على النحو التالي:

$$١٢,٥ \text{ ساعة} = \frac{٥٠ \times ١٥}{٦٠ \text{ دقيقة}}$$

إذا سيتقاضى الفرد أجراً عن (١٢,٥) ساعة وليس عن (٨) ساعات وهي عدد ساعات العمل الفعلية، بمعنى أنه حصل على كسب اضافي وهو الوقت الذي وفره ومقداره (٤,٥) ساعات عمل ونصف.

\* أجر القطعة المتغير:

يحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس تحديد أكثر من مستوى للأجر لكل كمية إنتاج يصل إليها الفرد مثال ذلك :

يكون أجر القطعة المنتجة ٥ وحدات نقدية من ١ حتى ٤٩ قطعة.

يكون أجر القطعة المنتجة ٧ وحدات نقدية من ٥٠ قطعة وما فوق.

يتميز هذا الأسلوب، في أنه يوفر حافزاً قوياً لزيادة الإنتاج، ويفيد المنشآت التي لديها رقم التكاليف الثابتة مرتفع، إذ يمكن تخفيضه عن طريق زيادة كمية الإنتاج، وبالتالي توزع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.

ب. الأجر الجماعي:

يدفع الأجر الجماعي ليس للفرد بحد ذاته بل لمجموعة أفراد يشكلون وحدة أو فريق عمل مستقل، وذلك بناء على جهودهم الجماعي وسلوكهم والتزامهم في أداء ما هو مطلوب منهم وبفاعلية. ويستخدم الأجر الجماعي بشكل خاص عندما يكون من الصعوبة بمكان قياس مدى مساهمة الفرد الواحد في تحقيق أو إنجاز المهمة المحددة للفريق، كما يستخدم بهدف تدعيم التعاون وعمل الفريق، حيث يعرف الجميع أنهم كلما تعاونوا في إنجاز المطلوب من الفريق زاد تعويضهم، ويتحدد أجر الفريق على النحو التالي:

يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج، يكون بمثابة الهدف أو المعيار الذي يتوجب على الفريق تحقيقه، وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه توزع علاوة إضافية على الأجر على أعضاء الفريق الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي، وذلك وفق

معايير توضع لذلك، مثل: المستوى الوظيفي لكل فرد، أو مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الهدف المنشود. وفيما يلي مثال توضيحي عن ذلك:

نفرض أنه لدينا فريق عمل مكون من خمسة عمال لإنتاج جزء محدد من سلعة ما، وقد كان الرقم القياسي الانتاجي المحدد لهذا الفريق (١٠٠) جزء في اليوم، ومعدل أجر الجزء هو (١٠) وحدات نقدية، كما كان الأجر الأساسي عن الساعة للعمال الخمسة على التوالي كما يلي: ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤ وحدة نقدية. فإذا فرض أن الفريق أنتج خلال اليوم (٨ ساعات) (١٠٠) جزء. فما هو مقدار المكافأة والأجر الذي سيحصل عليها كل عامل؟

كسب المجموعة = ١٠٠ جزء  $\times$  ١٠ وحدات نقدية = ١٠٠٠ وحدة نقدية

أجر العمال = (٨  $\times$  ١٠) + (٨  $\times$  ١١) + (٨  $\times$  ١٢) + (٨  $\times$  ١٣) + (٨  $\times$  ١٤)

(٨  $\times$  ١٤) = ٤٨٠ وحدة نقدية

المكافأة الجماعية = ١٠٠٠ - ٤٨٠ = ٥٢٠ وحدة نقدية .

هذه المكافأة الجماعية إما أن توزع بالتساوي، أو حسب مقدار الأجر الذي يتقاضاه كل عامل، أو حسب أي معيار آخر.

تتميز الطريقة الجماعية في دفع الأجور التشجيعية، بأنها وسيلة يمكن بواسطتها تنمية روح الجماعة والفريق، وتنمية روح المسؤولية الجماعية بين العاملين وتدفعهم للتعاون من أجل تحقيق المعايير المطلوبة، بما فيه صالحهم وصالح المنظمة.

ونود الإشارة في الختام إلى أن نجاح الأجور التشجيعية يتوقف على مجموعة من العوامل نعرض أهمها فيما يلي:

- \* أن تكون معايير الأداء المطلوب إنجازها معقولة أي تقع ضمن إمكانيات الأفراد.
- \* توفير البيئة المادية والنفسية التي تساعد العاملين على تحقيق المعايير المطلوبة.
- \* أن تكون الظروف المحيطة بأداء العمل تحت سيطرة العاملين كالمرونة، والحرية، والاستقلالية في العمل.
- \* أن يتناسب التعويض طردياً مع الجهد المبذول، وهذا يمكن تحقيقه عن طريق جعل الأجور على شكل مستويات تدرج مع تدرج زيادة جهد العاملين.

## ثانياً: هيكل الرواتب والأجور الأساسية .

يُعرف هيكل الرواتب والأجور بأنه إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمات، ومن المتعارف عليه بأن هناك عدد من الهياكل الشائعة في الاستخدام، يمكن للمنظمة أن تطبق واحداً منها أو أكثر، وذلك وفق طبيعة عملها ووظائفها، وسنعرض فيما يلي هذه الأنواع :

### ١. هيكل الرواتب والأجور على أساس المعرفة:

يُصطلح على هذا الهيكل بـ **KNOWLEDGE- BASED PAY** ويتم تصميمه من خلال ما يلي: تقوم إدارة الموارد البشرية باعداد جدول بالوظائف الموجودة في المنظمة، ويحدد بجانب كل منها المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لدى شاغليها وفاعليته، حيث كلما تعلم معرفة جديدة، يعني ذلك أن أدائه قد تحسن وارتفعت وتيرته وقدرته على تحقيق الأهداف المحدد لوظيفته. ويحدد عادة تعويضاً مالياً مباشراً لكل معرفة، يستحقه الفرد عندما يلم بها ويكتسبها، وفي هذه الحالة يزداد الراتب والأجر مع زيادة وتنوع معارف الفرد المحددة لوظيفته ووظائف أخرى محتمل ترقيته إليها مستقبلاً.

وفيما يلي مثال يوضح ذلك: يصنف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عادة من حيث رتبته العلمية ضمن ثلاث فئات هي: أستاذ مساعد (مدرس في بعض الجامعات)، أستاذ مشارك، أستاذ، ولكي ينتقل عضو هيئة التدريس من رتبة علمية (فئة) لأخرى أعلى، يتوجب عليه القيام ببحوث ودراسات علمية متنوعة (وتسمى بالانتاج العلمي) خلال فترة زمنية محددة، يكتسب من خلالها المزيد من المعرفة في مجال تخصصه، مما يحسن من مستوى معرفته العلمية الذي ينعكس إيجاباً على مستوى عطائه التدريسي للطلبة. ويقيم الانتاج العلمي في نهاية الفترة الزمنية المحددة من حيث أصالته وجودته، فإذا كان كذلك، يرقى عضو هيئة التدريس إلى الرتبة العلمية الأعلى، ويزداد في هذه الحالة راتبه.

يمكننا القول بوجه عام أنه بموجب هذا الهيكل كلما تعلم الفرد معرفة جديدة ازداد راتبه، فمثلاً إذا تعلم لغة أجنبية يزداد راتبه، وإذا تعلم لغة برمجة جديدة على الحاسب الآلي سيزداد راتبه، وإذا تعلم أسلوباً جديداً لتخطيط الانتاج، أو حصل على شهادة علمية جديدة، سيزداد راتبه أيضاً. ويستخدم هذا الهيكل عادة بالنسبة لجميع أنواع الأعمال والوظائف، ويتميز بأنه يشجع الموارد البشرية على اكتساب المعارف بشكل مستمر بما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحتهم. كما أنه يساعد على التكيف مع التغيرات الجديدة التي تحدث في مجال العمل والتعايش معها، وضمان بقائهم واستمرارهم في العمل داخل المنظمة. كما يتميز هذا الهيكل أنه



يساعد على جعل المنظمة منظمة تعلم مستمر، وهي صفة تتصف بها المنظمة الحديثة المعاصرة، حيث يكون لدى جميع من يعمل في المنظمة شغف لتعلم المعارف وخاصة الجديدة بشكل مستمر ودائم.

## ٢. هيكل الرواتب والأجور على أساس المهارة :

يصطلح عليه بـ SKILL BASED PAY ويتم تصميمه من خلال الاسلوبين

التاليين:

### أ. إتساع المهارة من خلال تنوعها :

ويصطلح عليه بـ MULTISKILL BREADTH-BASED STRUCTURE PAY

يتم تصميم الهيكل بموجب هذا الاسلوب عن طريق تصنيف وظائف المنظمة في مجموعات متشابهة ومتجانسة من حيث طبيعتها مثل مجموعة الوظائف الهندسية، مجموعة وظائف الصيانة، مجموعة وظائف المكتبية والسكرتارية.. الخ، ويحدد لكل منها مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظائفها، كما يحدد تعويض مالي لكل مهارة منها. فعندما يعين شخص ما في وظيفة ضمن إحدى المجموعات، يختبر لتحديد المهارات التي يمتلكها، حيث يحدد راتبه أو أجره في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة، وبالطبع ومع مرور الزمن، يزداد الراتب مع اكتساب الفرد لمهارة جديدة ويكون بمقدار التعويض المالي المحدد لها، وفيما يلي مثال توضحي لهذا الهيكل يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (١٧)

هيكل الرواتب والأجور على أساس اتساع المهارة وتنوعها

نوع المهارة	التعويض المباشر	نوع المهارة	التعويض المباشر	نوع المهارة	التعويض المباشر
استخدام الفاكس	٥٠٠	تنظيم الاجتماعات	٩٠٠	الآتمة الالكترونية	١٥٠٠
استخدام التلكس	٤٠٠	كتابة محاضر الجلسات	٨٠٠	تنظيم وتخطيط المكتب	١٣٠٠
تنظيم المواعيد	٣٠٠	صياغة التقارير	٧٠٠	النسخ على الحاسب الآلي	١١٠٠
		استخدام الانترنت	٦٠٠	تنظيم المؤتمرات	١٠٠٠

لنفرض أن موظفا ما قد عين في وظيفة تقع في هذه المجموعة وكان لديه المهارات الأربع الأولى، في هذا الحالة يكون راتبه /٤٩٠٠/ وحدة نقدية، لنفترض أنه بعد فترة زمنية أتقن المهارة الخامسة، إذا سيزداد راتبه في هذه الحالة بمقدار /٩٠٠/ وحدة نقدية فيصبح راتبه /٥٨٠٠/ وحدة نقدية وهكذا. يتميز هذا الهيكل أنه يحفز العاملين على اكتساب مهارات أكثر في المستقبل.

ب. عمق المهارة :

ويصطلح عليه بـ SKILL DEPTH- BASED STRUCTURE PAY يتم تصميم هيكل الرواتب والأجور بموجب هذا الأسلوب بإعداد جدول بالوظائف الذي يراد تصميم هيكل لها، ويحدد بجانب كل وظيفة المهارة الأساسية المطلوبة لشغلها، حيث عدم توفرها لا يمكن تعيين الفرد فيها. فعلى سبيل المثال سائق السيارة في شركة نقل لابد من توفر مهارة وفن قيادة السيارة لديه، ويزداد راتب السائق مع زيادة قدمه الوظيفي وممارسته لهذه المهارة، على أساس أن مرور الزمن وممارسة نفس المهارة يعمق من مستوى توفرها لديه، ويجعل مستوى أدائه أكثر جودة وتميزاً. إذا في هذه الحالة نجد أن زيادة الراتب أو الأجر بموجب هذا الهيكل مرتبطة بالقدم الوظيفي وممارسة نفس المهارة المطلوبة لكل وظيفة أو عمل.

٣. هيكل الرواتب والأجور على أساس تصنيف الوظائف :

يستخدم على هذا الهيكل بـ JOB CLASSIFICATION ، ويتم تصميمه من خلال عمليتين اثنتين هما :

أ. تحديد هيكل الوظائف:

لا تسمح ظروف أي منشأة بدفع أجر أو راتب منفصل لكل عمل أو وظيفة، بمعنى أن الأمر يستلزم الجمع بين أكثر من وظيفة واحدة، وإعطاؤها أجراً أو راتباً واحداً يشملها جميعها، لأن تحديد أجر وراتب خاص بكل عمل يجعل هيكل الأجور والرواتب الأساسية معقداً للغاية. كما لا يمكن الاعتماد على صحة نتائج التقويم بشكل مطلق، فمثلاً عمليتين أوضحت نتائج التقويم أن الفرق بين قيمتهما أربع نقاط أو خمسة نقاط من ١٠٠٠ نقطة، لا يمكن الجزم بأن هذا الفرق يمثل فرقاً في الأهمية بينهما، إنطلاقاً من أن عملية التقويم تعتمد بشكل أساسي على الحكم والتقدير الشخصي للمقيم.

لذلك اتفق على تقسيم الأعمال أو الوظائف التي تم تقويمها إلى مجموعات سميت المجموعة بالفئة أو الدرجة، بحيث تشتمل كل فئة أو درجة على مجموعة الأعمال أو الوظائف المتقاربة في الأهمية، أو بمعنى آخر الوظائف التي حازت على تقويمات متقاربة. وفائدة تجميع الأعمال أو الوظائف المختلفة في عدد محدود

من الفئات، أنها تجنب الإدارة مشقة تسعير كل عمل على حده، إذ في هذه الحالة يتم تسعير فئة أو درجة العمل، وتسري فئة الأجر أو الراتب على كافة الأعمال أو الوظائف المدرجة تحت هذه الفئة أو هذه الدرجة.

والمشكلة التي نواجهها في هذه الخطوة، هي تحديد عدد الفئات المناسب التي ستوزع عليها وظائف المنشأة، إذ يختلف عدد الفئات التي يتألف منها هيكل الوظائف من منشأة لأخرى حسب ظروف كل منها. ولكن بشكل عام كلما زاد عدد الوظائف وقلت درجة التشابه والتجانس بينها، احتجنا إلى عدد فئات أكثر والعكس من ذلك صحيح.

وبعد تحديد عدد الفئات أو الدرجات توضع حدود لكل فئة بالنقطة تفصلها عن الفئات الأخرى، وتسمى هذه الحدود بمدى الفئات الذي يتم تحديده على الوجه التالي:

لنفرض أن أقل قيمة حصلت عليها أي وظيفة كانت ٤٠٠ نقطة من أصل ١٠٠٠ نقطة، وأعلى قيمة حصلت عليها وظيفة أخرى كانت (٩٠٠) نقطة فإن المدى بين أعلى وأدنى قيمة هو (٩٠٠ - ٤٠٠ = ٥٠٠) نقطة . فإذا كان عدد الفئات التي تم تحديده هو (٥) فئات فإن مدى كل فئة يتحدد بقسمة المدى على عدد الفئات  $٥٠٠ \div ٥ = ١٠٠$  وعلى هذا الأساس يصبح توزيع الأعمال على الفئات المختلفة كما يلي:

جدول رقم (١٨)

الفئة	عدد النقاط	
	الحد الأدنى من	الحد الأعلى حتى
٥	٤٠٠	٤٩٩
٤	٥٠٠	٥٩٩
٣	٦٠٠	٦٩٩
٢	٧٠٠	٧٩٩
١	٨٠٠	٩٠٠

ومن الضروري بعد تحديد مدى الفئات أن تقسم كل فئة أو درجة رئيسة إلى درجات فرعية، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في كل درجة. ففي

مثالنا السابق لدينا مدى الفئة الواحدة (١٠٠) نقطة، يمكننا مثلاً تقسيمها الى أربع درجات فرعية مدى الواحدة منها (٢٥) نقطة. وعليه فكلما انتقل الموظف أو العامل من درجة فرعية إلى أعلى، فإن المدى يسمح له بالحصول (وهو لا يزال في نفس الدرجة) على زيادات في الأجر أو الراتب، إما على أساس الأقدمية، أو على أساس الكفاءة أو الاثنين معاً.

ب. تحديد راتب أو أجر كل فئة :

بعد تحديد هيكل الوظائف وتوزيع الأعمال على الفئات بعد تقويمها، وترتيبها حسب أهميتها، يحدد أجر أو راتب نقدي لكل درجة أو فئة وللوظائف التي تشتمل عليها، مع تحديد الحد الأدنى والأعلى لفئة الأجر أو الراتب وذلك على ضوء اللوائح والقوانين، وبعض الاعتبارات الأساسية مثل: مستوى الأجر والراتب السائد في المنشآت المشابهة، تكاليف المعيشة، إمكانيات المنشأة.. الخ .

وقد حددنا هذه الأمور ووضعناها في الأبعاد المؤثرة في تحديد التعويضات، وذلك في مطلع هذا الفصل، بالامكان الرجوع إليها.

### الحوافز المالية المباشرة :

إضافة للراتب والأجر الأساسي الذي تدفعه المنظمات للموارد البشرية التي تعمل لديها، تدفع لهم تعويضات مالية مباشرة أخرى على شكل حوافز مالية، الغاية منها حث هذه الموارد وخلق الدافعية لديها للعمل بجد ونشاط وبمستوى عالي من الفاعلية، وقد سميت بالمباشرة نظراً لكون حصول الفرد عليها مرتبط بعمله وجهده ونشاطه، وسنعمد فيما يلي الى شرح أهم هذه الحوافز المالية المباشرة التي تصنف ضمن فئتين هما: حوافز فردية وحوافز جماعية.

#### أولاً: الحوافز الفردية .

سميت هذه الحوافز بالفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة، في ضوء جهده وفاعلية أدائه منفرداً، وأهم هذه الحوافز ما يلي:

#### ١. العلاوة (الزيادة) الدورية:

تمثل الزيادات الدورية التي تدفع للعاملين جزءاً من التعويض المباشر الذي يتقاضونه لقاء مساهماتهم التي يقدمونها للمنظمة. والزيادة أو العلاوة، هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه أو أجره الأساسي، إذ لا يعقل أن يعين موظفاً أو عاملاً ما في وظيفة بأجر أو راتب معين، ويبقى يتقاضاه طوال حياته الوظيفية، فالفرد يتوقع زيادة راتبه أو أجره كل فترة

زمنية محددة خلال مدة خدمته في المنظمة. وتدفع العلاوة عادة إذا حقق الفرد الشرطين التاليين:

• مستوى معين من الأداء والكفاءة في وظيفته أو عمله، وبغض النظر عن مستوى أدائه في السنوات الماضية، فكل فترة زمنية تستحق فيها العلاوة هي وحدة مستقلة عن الفترات السابقة.

• مضي المدة الزمنية الدورية المحددة لمنح العلاوة التي قد تكون سنة أو أكثر.

يمكننا القول إذا أن حصول الفرد على العلاوة يجعله يحتفظ بها طوال خدمته الوظيفية في المنظمة، وهذا يعني أن عدم حصوله على علاوة جديدة لا يفقده العلاوات السابقة التي حصل عليها، ويفهم من ذلك أنها تصبح حقاً مكتسباً لا يجوز سحبها ثانية منه، ويصرف مبلغ العلاوة شهرياً مع دفع الراتب أو الأجر الشهري، ذلك لأنها تعتبر جزءاً منه.

## ٢. المكافآت المالية:

المكافأة المالية BONUS مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه وعطاءه في عمله أو وظيفته ويأخذ صرفها شكلين، أو يتم وفق أحد المعيارين التاليين:

أ. إذا حقق الفرد معدل أداء معين يشير إلى مستوى كفاءته في عمله، كأن نقول مثلاً من يحصل على تقدير كفاءة ممتاز في نهاية السنة يستحق /١٠٠٠/ وحدة نقدية، ومن يحقق مستوى جيد جداً يستحق /٨٠٠/ وحدة نقدية، والذي يحقق مستوى جيد يستحق /٥٠٠/ وحدة.

ب. إذا قام الفرد بعمل متميز كحل مشكلة ما، تطوير شيء في العمل عاد بالنفع على المنظمة، وهنا يحدد عادة حد أقصى للمكافأة لا يجوز تجاوزها.

وعلى أية حال تصرف المكافآت المالية عادة في نهاية العام، وهي لا تعتبر جزءاً من الراتب أو الأجر فهي تصرف مرة واحدة عند تحقيق التميز. فإذا حقق موظف ما تقدير جيد هذا العام واستحق في هذه الحالة وفق ما ذكرناه أنفاً مكافأة قدرها /٨٠٠/ وحدة نقدية، وحقق في العام القادم تقدير ممتاز، ترتفع مكافأته إلى /١٠٠٠/ وحدة نقدية، وإذا انخفض تقديره في العام الذي بعده إلى متوسط، لن يستحق في هذا العام على أية مكافأة، وفي هذه الحالة لا تسحب المكافآت التي حصل عليها في الأعوام السابقة عندما كان مستوى أدائه مرتفعاً.

ولنجاح نظام المكافآت المالية يطلب عادة توفير الجوانب التالية فيه :

\* ربط الحصول على المكافأة بمستوى أداء وجهد الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات، وهذا الأمر يتطلب وضع معايير أداء محددة يجب أن يحققها الفرد ويتجاوزها.

\* جعل المكافآت مستويات أي متدرجة بالارتفاع مع ارتفاع مستوى الأداء.

وبوجه عام يمكن القول أن نظام المكافآت قائم على مفهوم أساسي هو إعادة تعزيز أو تقوية الأداء الجيد **PERFORMANCE REINFORCEMENT** أي أن تكون المكافآت مستمرة طالما أن أداء الفرد متميز، فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداء متميزاً حصلوا على مكافأة، هذا يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء.

### ٣. الأجر الإضافي:

الأجر الإضافي **OVERTIME** هو مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على راتبه وأجره الأساسي وتعويضاته الأخرى، لقاء تكلفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، وسواء أكان هذا العمل يدخل ضمن نطاق عمله الأصلي أو لا يدخل. ويمكن القول بأن فلسفة الأجر الإضافي تقوم على تشجيع وتحفيز العاملين لأن يعملوا خارج أوقات العمل الرسمي عندما تحتاج إليهم المنظمة في حالة وجود ضغط عمل زائد لديهم، فالعمل الإضافي هو طوعي وليس إلزامياً، بمعنى أنه لا يحق للمنظمة إجبار العاملين لديها على العمل الإضافي، لذلك فهي تدفع لهم حافزاً (تعويضاً) مالياً إضافياً على راتبهم أو أجرهم لتحفزهم على قبوله، ومن هذا المنطلق فهو حافز تشجيعي، وليس مكافأة ولا يدخل ضمن الراتب أو الأجر، على اعتبار أنه ليس مستمراً شأنه شأن المكافآت التشجيعية التي شرحناها في الفقرة السابقة.

### ثانياً: الحوافز الجماعية .

تدفع الحوافز الجماعية على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء، وفي هذه الحالة تكون وحدة دفع الحافز المالي جهد الجماعة أو فريق العمل، وليس جهد الشخص منفرداً، وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالاً متعددة، سنأتي على توضيح أكثرها شيوعاً في الاستخدام فيما يلي:

## ١. المشاركة في الأرباح :

المشاركة في الأرباح PROFIT SHARING نسبة مئوية محددة مسبقاً تقطعها المنظمة من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين فيها، ويقوم هذا التوزيع المسمى بالمشاركة في الأرباح على فلسفة مفادها: إن الأرباح التي تحقّقها المنظمة في نهاية فترة الأعمال وهي السنة، إنما هي إنعكاس لجهد جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المنظمة التي يقابلها زيادة مبلغ الحافز (الأرباح) المالي التي ستحصل عليه هذه الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق فالمشاركة في الأرباح حافز مالي جماعي، يشجع العاملين على التعاون وعمل الفريق. وعلى الرغم من فائدة هذا الحافز الجماعي، إلا أن هناك مشكلة يعاني منها وهي: أن طول الفترة الزمنية (السنة) بين بذل الجهد وحصول العاملين على الحافز المالي (الأرباح) طويلة، وهذا يضعف من قوته التحفيزية.

ونود الإشارة هنا إلى وجود شكل آخر لهذا الحافز الجماعي وهو: أنه لا توزع نسبة الأرباح المحددة، إلا إذا كانت الأرباح المحققة هذا العام أعلى من الأرباح المحققة في العام الماضي، والغاية من ذلك حث العاملين بشكل أكبر على الجهد والعمل الجماعي. هذه الفلسفة مقبولة ولكنها مجحفة بحق العاملين، فقد تكون نسبة الأرباح المحققة في العام الماضي عالية جداً لسبب ما، وفي العام الحالي تحققت أرباح عالية أيضاً لكنها ليست بنفس حجم أرباح العام الماضي، في هذه الحالة سيحرم العاملين من الحصول على الحافز المالي، وهذا بحد ذاته يعتبر ظلماً بحقهم.

## ٢. المشاركة في وفر التكاليف :

المشاركة في وفر التكاليف GAIN-SHARING عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم وتخفيضهم لها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والفاقد والضياع في الموارد وعدم استثمار الوقت، توزعها المنظمة عليهم في نهاية السنة، بعد احتساب حجم الوفورات المحققة، فالمشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على ضبط تكاليف الإنتاج، لأن كل فرد له مصلحة في ذلك. لقد ثبت نتيجة التطبيق العملي لهذا الحافز على مستوى المنظمة ككل أنه غير فعال، ذلك لأن ما يحققه فريق أو قسم ما من وفورات قد يضيعه قسم آخر بسبب عدم كفاءة أدائه، فيضيع الوفر في هذه الحالة. فعلى سبيل المثال وبسبب سوء التخزين الذي يعتبر أحد الفعاليات الهامة في المنظمات، قد تتلف مواد قيمتها كبيرة جداً مما يسبب ضياع جهود باقي الفعاليات في ضبط التكاليف، فنضيق جهود العاملين سدى. لهذا السبب أصبح يطبق هذا

الحافز على المستوى الجزئي فريق العمل أو خطوط الإنتاج، أي وحدات عمل صغيرة نسبياً، وليس على مستوى المنظمة ككل، تلافياً لهذه المشكلة.

ولنجاح تطبيق هذا الحافز الجماعي يتطلب الأمر توفير الأمور التالية:

- \* أن تكون تكاليف التشغيل تحت سيطرة فريق العمل، فعلى سبيل المثال خراب آلة بسبب قديمها أو تلف مواد بسبب حريق، هذه الأمور لا علاقة للفريق بها، ويجب أن تستثنى من الوفورات.
- \* توفر الثقة لدى العاملين بأن الإدارة ستكون صادقة في حساب الوفورات.
- \* إعطاء الحرية لفريق العمل في أداء مهامه، وأن يتصرف حسب ما تقتضيه ظروف العمل المحيطة به.
- \* إعطاء الحرية والمرونة للفريق في أداء ما هو مناط به من مهام.
- \* توفير صيانة فنية مستمرة وجيدة لجميع التجهيزات في مكان العمل.
- \* توفير تجهيزات ذات مستوى عالي من الجودة والحداثة.
- \* توفير بيئة عمل مادية ونفسية مريحة.

يتميز هذا الحافز الجماعي بأن العاملين يحصلون عليه وإن لم تحقق المنظمة رقم أرباح، لأن النسبة المقتطعة هي من وفورات التكاليف وليس من الأرباح المحققة. كما يتميز بأنه دافع للعاملين يحثهم على ترشيد الاستهلاك والاندفاق، والحد من الهدر والفاقد في مستلزمات العمل بوجه عام.

### ٣. تملك العاملين أسهماً في المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بتوزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية العام، وذلك كبديل عن توزيع نسبة من أرباحها المحققة في نهاية العام. والفلسفة التي تكمن وراء ذلك هي: إن تملك العاملين لأسهم المنظمة (ومع مرور الزمن) سيتراد حجم ملكيتهم لها، مما يحدث لديهم شعوراً بأنهم ملاكاً وليسوا أجراً، فهم يملكون جزءاً من رأس مال المنظمة، ويتقاضون عليه أرباحاً سنوية وهذا الأمر يساعد على زرع الانتماء لديهم للمنظمة، وحجهم للعمل فيها، والخوف على ممتلكاتها ومصالحها وسمعتها، فيسعون إلى تقديم كل نفع لها، فيرتفع بذلك مستوى



الأداء وفاعليته وترتفع معه جودة المنتج الذي يرضى عنه الزبائن، فتزداد المبيعات ويزداد معها أرباح المنظمة وأرباحهم.

#### ٤. المشاركة في الأرباح المؤجلة:

ويصطلح على هذا الحافز الجماعي بـ **DEFERRED PROFIT SHARING** وهو أحد الأشكال المشتقة من المشاركة في الأرباح، وقد سميت بهذه التسمية، لأن الأرباح في نهاية السنة لا تدفع للعاملين، بل تحتجز باسمهم وتستثمر لصالحهم لتحقيق لهم المزيد من الأرباح. يحصل العاملون على أرباحهم واستثماراتها عند نهاية خدمتهم الوظيفية في المنظمة لأي سبب كان، سواء بسبب التقاعد أو الاستقالة، أو أي سبب آخر.

### التعويضات غير المباشرة

يصطلح على هذه التعويضات بالمزايا الوظيفية الإضافية **EMLOYEE BENEFITS** وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها، ودون استثناء فئة منهم (للعاملين الدائمين فقط) وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها. وقد سميت هذه المزايا بالتعويضات (الحوافز) غير المباشرة، بسبب أن الحصول عليها غير مرتبط بجهد ونشاط الفرد في أداء عمله المناط به. وتأخذ هذه المزايا الوظيفية الإضافية والتعويضات غير المباشرة شكلين: الأول طوعي اختياري، والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة والولاء لها. الثاني إلزامي، حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها، كمرعاية خارجية للدولة على الموارد البشرية التي تعمل في المنظمات، كالتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي.. الخ، وقد سميت هذه المزايا بالإضافة، لأنها تعويضات عينية يحصل عليها العاملون زيادة أو إضافة على تعويضاتهم المباشرة. ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الإضافية تتميز بأنها تحقق الفوائد التالية:

- \* زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة .
- \* رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي، الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم .
- \* وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل وخاصة النادرة منها.
- \* تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجاباً على علاقتها مع العاملين لديها.
- \* كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية، على اعتبار أن الموارد البشرية جزءاً من هذا المجتمع.

ونسود الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من المزايا الموضحة أعلاه، إلا أن هذه المزايا الوظيفية تكلف المنظمات وخاصة الكبيرة الحجم التي لديها عدد كبير من العاملين، مبالغ مالية ضخمة. ففي دراسة على عينة من الشركات في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٠/ حول التكلفة التي تدفعها الشركات الأمريكية في مجال المزايا الوظيفية الإضافية، فقد تبين أنها تدفع ما يقارب (٥٠%) من ميزانية رواتبها وأجورها على هذه المزايا. (١)

لذلك يجب التخطيط جيداً لمنح هذه المزايا، وذلك من حيث تحديد أنواعها، وكيفية تقديمها، ومدى مساهمة المنظمة في تغطية تكلفتها، وكيفية التفاوض مع النقابات بشأنها، بما يتماشى مع القوانين الحكومية المتعلقة بها، وسوف نعرض فيما يلي أهم أنواع هذه المزايا (التعويضات غير المباشرة) الأكثر شيوعاً في الاستخدام:

التأمين الصحي :

يحتل التأمين الصحي HEALTH INSURANCE مرتبة عالية في قائمة التعويضات غير المباشرة التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها، ذلك لأن مسألة الصحة هي أهم شيء بالنسبة للإنسان سواء أكان يعمل أو لا يعمل. وبما أن العلاج الطبي أصبح في غالبية دول العالم يمثل عبئاً مالياً كبيراً على الموارد البشرية في العمل، نجد بأن التأمين الصحي يأخذ مكانة كبيرة من اهتمام هذه الموارد، فأول شيء يسأله الفرد المستقطب للتعيين في المنظمة هو: هل لدى المنظمة تأمين صحي أم لا؟ ونقسم خدمة التأمين الصحي للعاملين عادة، على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المنظمة مع إحدى شركات التأمين، لتغطي نفقات العلاج الطبي للعاملين لديها، حيث تقوم شركة التأمين المتفق معها بالاتفاق مع مجموعة أطباء من مختلف

(١) ANGLO D., DENISI S., RICKY W., OP.CIT, P. 382.

التخصصات، وعدد من المستشفيات، ودور الأشعة، ومخابر تحاليل طبية، وصيدليات، من أجل تقديم العلاج الطبي للعاملين، وتعد شركة التأمين عادة قائمة بأسماء هذه الجهات الطبية وتعممها عليهم للالتزام بها من قبلهم. وقسط التأمين الصحي إما أن تغطيه المنظمة بالكامل، أو تساهم بتغطية جزء منه والجزء الآخر يغطيه العاملون، وهذا الأمر يختلف من منظمة لأخرى، ومن بلد لآخر حسب القوانين السائدة فيه.

**الضمان الاجتماعي :**

الضمان الاجتماعي SOCIAL SECURITY عبارة عن برنامج أو خطة، يدفع بموجبها للعاملين مبلغاً من المال شهرياً كراتب عندما يتقاعدون من العمل، أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم العمل، وتصدر هذه البرامج عادة وينظمها قوانين حكومية. وقسط الضمان الاجتماعي تساهم المنظمة بتغطية النسبة الأكبر منه عادة في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه، حيث تقتطع نسبة مساهمته من راتبه الشهري. وتودع هذه الأقساط عادة في مؤسسة تشرف الدولة على أعمالها تدعى بمؤسسة الضمان الاجتماعي. ونود الإشارة هنا إلى أن بعض قوانين الضمان الاجتماعي في بعض الدول تسمح للمشارك في الضمان أن يتقاضى مبلغاً إجمالياً عند تقاعده بدلاً من الراتب الشهري، وذلك وفق معادلات معينة تحددها هذه القوانين.

#### **الإجازة المرضية (الصحية) :**

تدفع المنظمات راتباً أو أجراً كاملاً لعاملها خلال فترة مرضهم ونقاهتهم الصحية MEDICAL LEAVE لكن ضمن حدود زمنية معينة، تختلف من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر، حسب القوانين الحكومية النازمة لذلك، وإذا زادت فترة المرض والنقاهة عن المدة المحددة، تقوم بخصم نسبة معينة من راتب أو أجر الفرد، وكلما زادت هذه الفترة، زادت معها نسبة الخصم، وفيما يلي توضيح لذلك:

- من ١ وحتى ٦٠ يوم يدفع كامل الراتب أو الأجر.
- من ٦١ وحتى ٩٠ يوم يدفع ٧٥% من الراتب أو الأجر.
- من ٩١ وحتى ١٢٠ يوم يدفع ٥٠% من الراتب أو الأجر.
- من ١٢١ وحتى ١٥٠ يوم يدفع ٢٥% من الراتب أو الأجر.
- من ١٥١ وحتى ١٨٠ يوم بدون راتب أو أجر.

**التأمين :**

تقدم المنظمات ميزة التأمين كحافز وتعويض غير مباشر وخدمة منها للعاملين لديها، كالتأمين على الحياة، والسيارات، وتقدم هذه الميزة بأشكال متعددة منها على سبيل المثال:

\* أن تدفع المنظمة قسط التأمين كاملاً.

\* أن تدفع المنظمة جزءاً من قسط التأمين الشهري، ويتحمل العاملون الباقي.

\* يتحمل العاملون كامل قسط التأمين الشهري مع خصم تقدمه شركة التأمين، ويدعى هذا الخصم بخصم التأمين الجماعي، حيث تقوم المنظمة بالتفاوض مع شركة التأمين وتنظم معها عقد تأمين جماعي تمنح بموجبه خصماً بنسبة معينة، وسبب منح هذا الخصم، هو أن معدل المخاطر في التأمين الجماعي يكون أقل من معدل المخاطر في التأمين الفردي.

إجازة الاستجمام والراحة :

إجازة الراحة PAID VACATION هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الراتب أو الأجر، تقدمها المنظمات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة والاستجمام وتجديد النشاط، ويختلف عدد هذه الأيام من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر، لكن بشكل عام يؤخذ في الاعتبار عند تحديد فترة هذه الإجازة معايير ثلاثة هي: المستوى الإداري، العمر، والقوانين والتشريعات الحكومية. فمثلاً كلما تقدم عمر الفرد، أو ارتفع في المستوى الإداري للأعلى، زادت فترة هذه الإجازة.

الإجازة العائلية :

الإجازة العائلية FAMILY LEAVE هي عدد من الأيام السنوية تمنحها المنظمات لمواردها البشرية العاملة لديها براتب أو بأجر، تقديراً منها لبعض الظروف العائلية التي تمر فيها، وتأخذ أشكالاً متعددة منها على سبيل المثال: إجازة الأمومة التي تمنح للزوجات حديثات الولادة لرعاية أطفالهن الرضع، وإجازة رعاية الأبوين الكبار في السن، وإجازة رعاية أحد أفراد الأسرة الذي يصاب بمرض ويتطلب رعاية وسهر على صحته.

رعاية الأطفال :

تعاني النساء المتزوجات وأسرهن من مشكلة يومية وصعبة وهي رعاية أطفالهن عند ذهابهن للعمل، فمن الذي سيرعاهن في المنزل؟ فقد أثبتت دراسة أجريت على عينة من النساء المتزوجات في عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، عن أسباب تأخرهن عن أعمالهن، فكانت نتيجة الدراسة بأن نسبة ٧٠% من غيابهن وتأخرهن عن العمل كان بسبب عدم توفير من يرعى أطفالهن وهن غائبات في العمل. <sup>(١)</sup> ولتلافي هذه المشكلة، راحت العديد من الشركات تتشئ

(١) WAYNE R., AND OTHERS, OP.CIT, P. 432.

حضانة خاصة بها، أو التعاقد مع دور حضانة، من أجل رعاية أطفال النساء المتزوجات العاملات لديها، وتقدم هذه الخدمة إما مجانا أو بتكلفة قليلة.  
المساعدة التعليمية :

المساعدة التعليمية EDUCATIONAL ASSISTANCE خدمة تقدمها المنظمات للعاملين لديها لمن يرغب منهم في متابعة إحدى مراحل التعليم الثانوي، أو الجامعة.. الخ كتشجيع وحافز منها لهم من أجل زيادة معارفهم العلمية. وتشتمل هذه المساعدة عادة على تغطية كامل أو جزء من تكاليف الدراسة، ونفقات شراء الكتب، كما تشمل إعطاء الفرد إجازة براتب كامل أو جزئي لأداء الامتحانات. وتتنظر المنظمات في الوقت الحاضر إلى هذه المزية الوظيفية، على أنها استثمار بشري له عائد، يتمثل بارتفاع انتاجية وجودة الأداء، بما ينفع الطرفين، وبما يتماشى مع التوجه الجديد لجعل المنظمة منظمة متعلمة تواكب كل جديد يطرأ أو يحدث في البيئة.

#### تعويض تغيير مكان الإقامة:

يستخدم على هذه المزية اسم RELOCATION PAY وبموجبها تقوم المنظمة بدفع نفقات تذاكر السفر، ونقل الأثاث، والأمتعة لكل فرد يعمل لديها، يستوجب عمله منه تغيير مكان إقامته الحالي إلى مكان جغرافي آخر (من مدينة لأخرى، أو من دولة لدولة) ويدفع هذا التعويض مرة واحدة عند مباشرة العمل في المنظمة.  
خدمة الطعام:

تقوم العديد من المنظمات اليوم وخاصة التي تكون فترة العمل الرسمية فيها مقسومة إلى فترتين صباحية قبل الظهر ومسائية بعد الظهر ويتخللهما استراحة ليست طويلة لتناول طعام الغداء ، بإنشاء مطعم أو كافيتيريا داخلها، من أجل تقديم وجبات الغداء ومشروبات ساخنة وباردة بأسعار مخفضة للعاملين لديها، خدمة تقدمها إليهم كبديل عن ذهابهم إلى منازلهم والعودة، أو إلى مطاعم خارجية تقدم لهم هذه الوجبات بأسعار أعلى، إضافة إلى تحملهم عناء الذهاب والاياب وتكاليف نقل يومية وضياح جزء من وقت الراحة. إذا يمكن القول بأن هذه الخدمة تحقق مزايا هي: إطالة فترة استراحة الغداء من خلال توفير زمن الذهاب والاياب، وتوفير تكاليف الانتقال، وهي تهيئ فرصة جيدة ومناخا مناسباً لتنمية الروابط الاجتماعية بين العاملين، فالغالبية منهم يجتمعون سوية في وقت محدد وفي مكان واحد، وهذه مناسبة للتعارف وتبادل أطراف الحديث بين بعضهم بعضاً. والمزية الرابعة والأخيرة هي أن المنظمة تضمن تناول العاملين طعاماً صحياً نظيفاً تحت رقابتها، مما يخفف من احتمالات أو نسبة إصابة العاملين بالأمراض والانتقاع عن العمل،

ونفقات العلاج. وقد أثبتت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٨ على عدد من الشركات الأمريكية حول هذه الناحية، فتبين بأن معدل الغياب عن العمل بسبب المرض الناتج عن تناول أطعمة غير صحية في مطاعم عامة، قد انخفض فيها عندما قامت بتوفير وجبة الغذاء لهم في مطعم خاص بها تتوفر فيه الشروط الصحية. (١)

#### برامج الرعاية الصحية :

بموجب هذه البرامج WELLNESS PROGRAMES تنظم المنظمة حملات توعية مستمرة للعاملين لديها، حول العادات المعيشية الضارة في مجال النوم، والمأكّل والمشرب، والتدخين، والكحول .. الخ توضح من خلالها مدى انعكاساتها السلبية على صحتهم، ومساعدتهم للاقلاع عنها. كما تشتمل على تنظيم فحوصات طبية دورية للعاملين، لمتابعة حالتهم الصحية بشكل مستمر، واكتشاف الأمراض أول نشأتها فيسهل علاجها. وتشتمل البرامج أيضاً على إنشاء صالة من أجل ممارسة العاملين للألعاب الرياضية واللياقة البدنية. ينظر إلى هذه البرامج على أنها استثمار وليست تكلفة، حيث يتمثل هذا العائد في: تقليل درجة الإصابة بالأمراض، وتوفير نفقات العلاج الطبي، والانقطاع عن العمل، والمحافظة على صحة العاملين، ورفع مستوى أدائهم وفعالية هذا الأداء.

#### حزمة المزايا الوظيفية الإضافية :

لا شك أنه يصعب للغاية على منظمة أن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجاناً، لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جداً، وبالتالي فسعيها منها لاستفادة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها، وتترك له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ. فقد يشترك شخص ما في مزية التأمين على الحياة بنسبة ٥٠% من المبلغ المخصص له، وبنسبة ٢٥% في الضمان الاجتماعي، و ٢٥% في دار حضانة الأولاد، في حين شخص آخر قد يشترك في عدد أكبر من هذه المزايا لكن بنسب أقل، ويسمى هذا الأسلوب بـ CAFETRIA . تتميز خدمة المزايا الوظيفية في ضوء ما تقدم بدرجة عالية من المرونة وحرية اختيار العاملين للمزايا التي تناسبهم، دون أن تفرض عليهم بعضها وهم ليسوا بحاجة إليها.

(١) IBID, P. 432.

## الفصل الثالث عشر

### استراتيجية دمج العاملين

#### محتوى الفصل

- ماهية استراتيجية دمج العاملين.
- الجذور الفكرية لاستراتيجية دمج العاملين.
- التوجه المعاصر لاستراتيجية دمج العاملين

#### تساؤلات يطرحها الفصل

- ما هي طبيعة العلاقة بين دمج العاملين وسياسة مشاركتهم، وما هي درجة هذه العلاقة؟
- هل يمكن تحقيق درجة رضا وظيفي عالي المستوى من خلال استراتيجية دمج العاملين وكيف؟
- متى يمكن القول عن استراتيجية دمج العاملين بأنها فعالة؟





## ماهية استراتيجية دمج العاملين

عندما نتحدث عن موضوع دمج الموارد البشرية أو العاملين EMPLOYEE INVOLVMENT فهذا يعني أننا نتحدث عن مسألة مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل فيها، والمساهمة في تقرير مستقبلهم الوظيفي. ويعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقى الاهتمام في مجال إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة للمنظمات)، حيث وجد نتيجة الممارسة بأن استراتيجية دمج العاملين تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أبعادها. وانطلاقاً من التجربة اليابانية في مجال دمج العاملين وما حققت من نتائج مذهلة، توجهت أنظار المنظمات في دول العالم الصناعي إلى هذا الموضوع، وراحت ترسم استراتيجيات من أجل تفعيل مسألة دمج العاملين فيها، أسوة ما فعلته المنظمات اليابانية. (١)

### تعريف دمج العاملين وفلسفته :

الدمج هو تفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، حيث تمثل عموده الفقري، ويعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره، وتقديم المقترحات من أجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بأعمالهم، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد. فهذه الجوانب مجتمعة إذا ما تحققت في منظمة ما، يمكن القول بأنها قد وصلت إلى مستوى عالي من دمج العاملين فيها، فحدث هذا الدمج يعني أن نتوقع درجة عالية من الانتماء والولاء لدى العاملين بالنسبة لمنظمتهم التي يعملون فيها، فالغالبية ستدرك (في حالة حدوث الدمج) أنها جزء لا يتجزأ منها، فنجاحها يعني نجاحهم، وإخفاقها يعني إخفاقاً للجميع، وسيدركون بأن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم مرتبط ببقاء المنظمة ونجاحها. إن المنظمة التي تحقق دمجاً عالياً لدى عاملها، من المفروض أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم عالياً، وهذا الرضا سينعكس

(١) EDWARD E. LAWLER, SUSAN ALBERS, MOHRAMAN, AND GERALD LEDFORD, EMPLOYEE INVOLVEMENT AND TQM, JOSSY BASS, SAN FRANCISCO, 1993.

إيجاباً وبشكل مباشر على مستوى فاعلية أدائهم، وتحقيقهم لمنتج عالي الجودة يحدث الرضا لدى زبائنهم، الذي يتوقف عليه وجودها في السوق.

تقوم فلسفة استراتيجية دمج العاملين في الحقيقة على معلومة أساسية مفادها: إن دمج العاملين في العمل والمنظمة، إنما هو تجسيد وتفعيل عالي المستوى لجانب تنظيمي هام في المنظمات هو ديمقراطية الإدارة والتخلي عن النمط المستبد في اتخاذ القرارات وإدارة العمل، الذي بموجبه لا يحق للمؤوسين إبداء الرأي في أي موضوع يتعلق بهم أو بعملهم، وليس لديهم معلومات عن المنظمة التي من المفروض أن ينتموا إليها. فالفرد من خلال هذا النمط الديكتاتوري هو بمثابة آلة صماء أو رجل آلي يتحرك بجهاز التحكم ويطيع الأوامر الصادرة عن رؤسائه. فالدمج كنهج ديمقراطي عالي المستوى في مجال الإدارة والإشراف الإداري، هو نهج معاكس للنهج المستبد، حيث تمثل المشاركة ذات المستوى العالي بالنسبة له الأداة الفعالة لتحقيقه، وهنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية ومن خلال مديرها الذي يعتبر اليوم عضواً في الإدارة العليا رسم استراتيجية الدمج، وتحديد متطلباتها وسبل تحقيقها، لاخذها في الاعتبار عند وضع استراتيجية المنظمة الكلية.

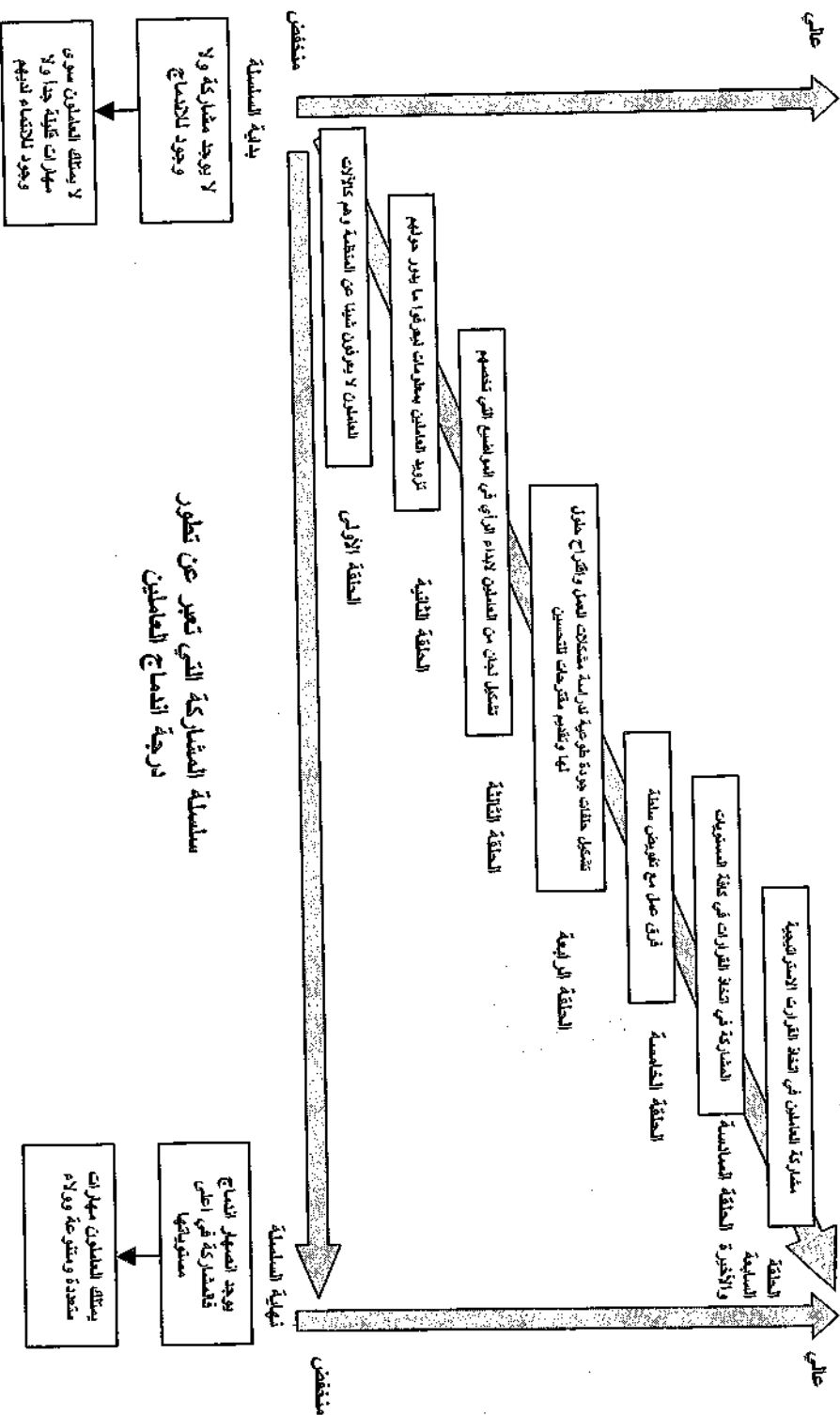
ونود الإشارة في هذا المقام إلى ناحية هامة ذات علاقة وهي: أن تكون مسألة الدمج مسألة طوعية نابعة من إيمان وقناعة المنظمة بها وبفوائدها، فعندما تلزم القوانين الحكومية المنظمات بتبني درجة معينة من ديمقراطية الإدارة والعمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار دون قناعة منها بذلك، فهذا يعتبر مؤشراً لاستحالة نجاح عملية الدمج فيها وتحقيق الفوائد المرجوة منها، فالمفروض سواء أن ألزمها القانون بها أو لم يلزمها، فالأمر يجب أن يكون سريان بالنسبة لها، لأن استراتيجية الدمج نابعة من قناعتها، وهذا الأمر يساعدها وإلى حد كبير في الوصول إلى درجة عالية من الاندماج وانصهار العاملين في المنظمة والعمل فيها. يمكننا القول إذاً بأن مسألة الالتزام لا مكان لها من الاعراب لدى المنظمات التي لديها قناعة بوجود استراتيجية دمج العاملين قامت إدارة الموارد البشرية بوضعها وترعى تطبيقها.

### سلسلة دمج العاملين :

في البداية ومن أجل خدمة شرح هذا الموضوع وتوضيحه أكثر نطرح السؤال التالي: هل لدمج العاملين درجات تمثل مستوى أو شدة هذا الدمج ؟

لقد أشرنا سابقاً أن الدمج يمثل في الواقع درجة عالية جداً من المشاركة في العمل والادارة، في ضوء هذه المعلومة تكون الإجابة عن السؤال بنعم، فالمشاركة لها نطاق ودرجات تبدأ بدرجة منخفضة وتتدرج بالارتفاع إلى أن تصل إلى درجة عالية جداً، وعندما تصل إلى ذلك، تكون المنظمة قد حققت الاندماج الذي يمثل انصهار العاملين في بوتقة العمل والمنظمة. في ضوء ذلك يمكن تشبيه المشاركة بالسلسلة التي تتكون من حلقات مترابطة متصل بعضها ببعض، لها بداية وتمثل الحلقة الأولى فيها، ونهاية وتمثل الحلقة الأخيرة. فالحلقة الأولى تمثل مستوى ضعيفاً من المشاركة والانتماء والولاء، وعندها يمكن القول أنه لا يوجد دمج على الإطلاق. أما الحلقة الأخيرة فتمثل درجة عالية أو مستوى عالي جداً من المشاركة، حيث تكون المنظمة قد حققت الاندماج والانصهار لدى العاملين، وما بين الحلقة الأولى والأخيرة على السلسلة، هناك حلقات تمثل مستويات متدرجة للمشاركة حيث كلما اتجهنا بالحلقات نحو الحلقة الأخيرة التي تمثل درجة انصهار العاملين، زادت درجة المشاركة، وديموقراطية الادارة والعمل، حتى نصل للحلقة الأخيرة التي تمثل نهاية السلسلة وهو الانصهار أو الدمج الكامل. ولتوضيح ما تقدم نعرض الشكل التالي:

شكل رقم (٥٣)  
سلسلة دمج العاملين في المنظمة



في ضوء الشكل السابق نوضح النقاط التالية :

\* تمثل الحلقة الأولى عدم إحاطة العاملين بمعلومات تتعلق بما يحيط بهم أو بالمنظمة وهنا تكون درجة المشاركة والاندماج في أدنى مستوى لها.

\* تمثل الحلقة الثانية تزويد العاملين بمعلومات من خلال الاتصال التنظيمي من أجل إحاطتهم بوضع المنظمة الاقتصادي، والتسويقي، والمالي، ومشاريعها المستقبلية، وذلك لجعلهم يلمون بما يحيط بهم، وهذه الحلقة تمثل درجة أعلى من المشاركة والدمج من الحلقة الأولى السابقة.

\* تمثل الحلقة الثالثة إشراك العاملين في بيان رأيهم في القرارات التي تخص عملهم ومستقبلهم الوظيفي في المنظمة.

\* تمثل الحلقة الرابعة تشكيل لجان طوعية تسمى بحلقات الجودة في مختلف المستويات الإدارية من أجل دراسة مشاكل العمل واقتراح حلول لها، حيث يكون الباب مفتوحاً لأي فرد للمساهمة في أعمالها، كما يمكن لهذه اللجان تقديم اقتراحات بشأن تحسين العمل في المنظمة في كافة مناحيها.

\* تمثل الحلقة الخامسة مستوى أعلى من المشاركة والدمج، حيث يتم تنفيذ العمل من خلال فرق عمل متعاونة تمنح السلطات الكافية والحرية والمرونة لإنجاز ما تكلف به من مهام. ولتفعيل دور هذه الفرق، فقد منحت حق الإدارة الذاتية في تصريف شؤونها وسميت بفرق العمل المدارة ذاتياً.

\* تمثل الحلقة السادسة تفعيل عالي المستوى لمسألة المشاركة والدمج، حيث يسمح للعاملين وعلى اختلاف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون المنظمة قد تبنت مبدأ اتخاذ القرارات والمسؤولية الجماعية في العمل.

\* تمثل الحلقة الأخيرة نهاية السلسلة وفيها يتحقق انصهار العاملين في المنظمة، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعطي العاملين دفعا معنوياً كبيراً.

أبعاد استراتيجية دمج العاملين :

تشتمل استراتيجية دمج العاملين على مجموعة من الأبعاد الهامة والأساسية نعرضها بإيجاز فيما يلي:

## البعد المجتمعي :

أوضحنا في السابق أن دمج العاملين هو تعبير وتجسيد عالي المستوى لديمقراطية الإدارة والعمل في المنظمات التي هي جزء هام من المجتمع. فإذا كان المجتمع يسوده النهج الديمقراطي وحرية التعبير عن الرأي، لابد في هذه الحالة من أن تتبنى المنظمات استراتيجية الدمج ليتمشى نمطها الإداري مع القيم السائدة فيه، وإلا ستكون قد شذت عن هذه القيم، فلا يعقل أن تكون الديمقراطية سائدة في مجتمع ما، ونمط إدارة المنظمة فيها مستبدة دون وجود مشاركة، فالمنطق يقول أن الدمج هو استراتيجية إدارية مطلوبة في المجتمعات الديمقراطية لأنه يتمشى مع القيم السائدة فيها.

## البعد المعنوي :

تعتبر استراتيجية دمج العاملين عن إحترام وتقدير للعنصر البشري في العمل، فهي لا تنظر إليه على أنه أجبر يدار حسب ما نريد ونرغب، بل تنظر إليه على أنه أساس العمل وتحقيق الجودة ونجاح المنظمة يتوقفان عليه، وبما أنه إنسان يمتلك مشاعر، إذا لابد من اشعاره بأنه جزء منها، وإشراكه في جميع القضايا المتعلقة به وبالعمل في داخلها، فالدمج يعطي العاملين دفعة معنوية كبيرة، ليشعروا بالانتماء لها، وليندمجوا في العمل، ويعطوا المنظمة ما لديهم.

## بعد القناعة :

يتوقف نجاح استراتيجية دمج العاملين على نظرة ملاك المنظمة ومديروها لمسألة الدمج، التي يجب أن تكون قائمة على أساس إدراك مدى أهميتها، فالنجاح يتطلب أن يكون لديهم القناعة بأن هناك مصلحة تربط العاملين بالمنظمة لمدى طويل من الزمن، فيجب عليهم أن يغرسوا في العاملين قيما تساعد على إدراكهم بأن نجاح المنظمة هو للجميع ونجاحها يعني أن الخير سيعم كل من يعمل فيها. فالمنظمة التي لديها علاقات طيبة مع العاملين واتصالات مستمرة بهم، وتوفر لهم المعلومات، ويشاركون في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية، هي أكثر احتمالية للنجاح من المنظمة التي لا تمتلك هذا الحس والقناعة لدى مديريها.

## مزايا استراتيجية دمج العاملين :

فسي ضوء جميع ما تقدم من شرح للجوانب المختلفة المتعلقة باستراتيجية دمج العاملين، يمكننا الآن أن نلخص الثمار والفوائد الرئيسية التي يمكن أن تجنيها المنظمة من وراء تبنيها لاستراتيجية مدروسة لدمج العاملين فيها، وذلك فيما يلي:

عند قيام المنظمة بتفعيل مسألة مشاركة العاملين، وإفساح المجال لهم لأن يساهموا في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتقديم المقترحات لحل مشاكل العمل وتحسينه.. الخ، تكون بذلك قد هيات الفرصة لتفجير ما لديهم من قدرات وإمكانات متنوعة، وليفكروا ويبدعوا، ويتعلموا، ويكتسبوا المهارات المتنوعة فاستراتيجية الدمج تعتبر اليوم إحدى وسائل التعلم والتدريب وتنمية العاملين في المنظمات، ذلك لأنها تزج بهم في خضم مشاكل العمل، واتخاذ القرارات، والتحسينات.. الخ، وهذه الجوانب كلها تعتبر مجالاً خصباً ليحتكوا ببعضهم ويتعلموا ويكتسبوا المهارات المتنوعة.

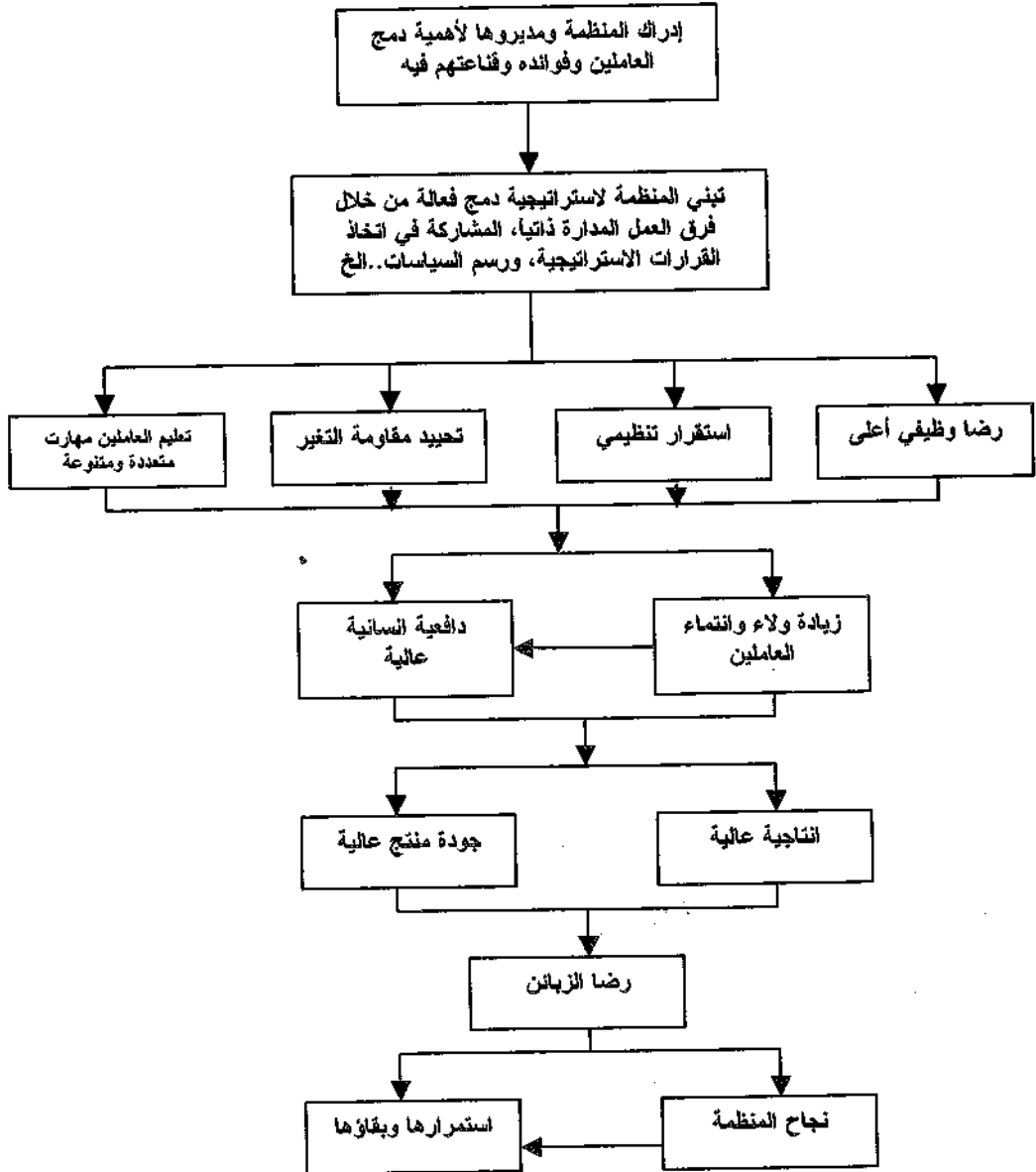
إن تبني الإدارة العليا في المنظمة لاستراتيجية دمج العاملين واعتبارها جزءاً من رسالتها وثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية، وأحد الأنماط السلوكية السائدة فيها، يساعدها على إدخال التغييرات التي تريدها إلى بيئة عملها الداخلية بأقل درجة من المقاومة من قبل العاملين فيها. فعندما تكون درجة الدمج عالية فيها، فلا شك أن هذه المقاومة ستكون قليلة ذلك لأن التغيير يعرفه العاملون، ومطلعون عليه، وساهموا في رسمه وإقراره ويلمون بأبعاده وفوائده، وهذا كله يجعل عملية إدخاله وتنفيذه سهلة ويسيرة وناجحة، ويضمن وجود حماسة له، ذلك لأنهم ساهموا في صنعه واتخاذ قراره.

لقد ثبت من خلال التجربة أن استراتيجية دمج العاملين تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المنظمات، فهو وسيلة فعالة في حل الصراع التنظيمي بينها وبين العاملين فيها، وعلى رأس قائمة الصراع هو الاضراب عن العمل، والغياب، ومعدل دوران العمل فيها، فالدمج يبعث في نفوس العاملين الثقة بمنظمتهم والأمل في خلق علاقات طيبة بينهم وبينها ومع النقابة، فهو يخفف من حدة هذه الصراعات ويجعلها عند حدها الأدنى.

وتشير التجربة اليابانية في مجال إدارة منظماتها، إلى أن دمجها للعاملين فيها قد ساعدها على تحقيق درجة عالية من الأداء التنظيمي الفعال بسبب الولاء والانتماء الموجود لديهم، الذي أدى إلى جعل منتجها ذي جودة عالية المستوى، وتمكنت من خلاله إرضاء زبائنهم ليس في السوق الياباني فحسب، بل في السوق العالمي، فقد فرضت جودة المنتجات اليابانية نفسها في جميع أسواق العالم، وأصبحت مطلوبة فيها، وهذا الأمر حقق للمنظمات اليابانية إمكانية اختراق هذه الأسواق ومكناها من تثبيت أقدامها فيها، وتحقيق الأرباح العالية، وضمان البقاء والاستمرار.

ونعرض فيما يلي شكلاً يلخص مزايا استراتيجية دمج العاملين، وكيف تصل إلى تحقيق هذا الدمج :

شكل رقم (٥٤)  
مزايا دمج العاملين وكيفية تحقيقها





## الجزور الفكرية لاستراتيجية دمج العاملين

ترجع الجزور الفكرية لمفهوم دمج العاملين لكل من "كريس أرجيرس CRES ARGIREs" و "وايت باك WHITE BAKK" اللذان تقدمتا بنظرية عن اندماج وانصهار العاملين في المنظمات والتي كانت تدور حول ما يلي: (١)  
إن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات والتي عليها أن تواجهها هي ما يلي:

كيف يمكن لحشد من الموارد البشرية يحملون فروقات فردية في الشخصية، ومستوى الذكاء، والقدرات، والاتجاهات.. الخ أن يندمجوا مع بعضهم في نشاط تعاوني داخل المنظمة، ويندفعون عن رغبة وقناعة إلى تحقيق أهدافها، ويشعرون بانهم جزءاً منها، وينتمون إليها.

إن الإجابة عن هذا التساؤل إجابة قصيرة وسهلة من حيث المظهر، لكن تحقيقها شاق ومضني، ويحتاج إلى جهود مكثفة من قبل المنظمة، والإجابة عنه هي ما يلي:

إزالة التناقض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وصهرهما في بوتقة واحدة هي مصلحة الطرفين، وهي مصلحة مشتركة.

إن إزالة هذا التناقض لا يكون بالورقة والقلم والشعارات، فالقول الكثير والفعل القليل لا يزيل التناقض ولا يحقق الاندماج، فنحن نحتاج العكس أفعال وبراهين تقدمها المنظمة للعاملين فيها، تجعلهم يدركونها ويلمسونها فيقتنعون بأن

(١) BAKK, AND ARGIREs, ORGANIZATION STRUCTURE AND DYNAMICS, NEW HAVEN, YALE UNIVERSITY, 1954, PP. 179-181.

مصلحتهم تهم المنظمة، التي تسعى الى تحقيق الإشباع المادي والمعنوي لديهم، وأن نظرتها إليهم على أنهم ائمن وأعلى ما تملك، ولولاهم لما تمكنت من تحقيق أهدافها وأهدافهم، فالمصلحة بينهما مصلحة مشتركة، ولا يجوز تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر. من هذا المنطلق يمكن تحديد ماهية الاندماج في المنظمات بما يلي:

حشد من الموارد البشرية، يحملون فروقات فردية، يتزاملون ويحلون مشاكل العمل سوية، وهم في حالة اعتماد متبادل بين بعضهم بعضاً ويستخدمون موارد متنوعة تقدمها المنظمة لهم ليحولوها الى منتج، في بيئة عمل مادية ونفسية واجتماعية معينة، تسمح لهم بتقديم ما لديهم من إمكانيات متنوعة، ويحصلون منها على إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم، ضمن سلوك تنظيمي منظم وموحد ومنسق لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بشكل متوازن، فالاندماج لا يحدث إذا تحققت أهداف أحد الطرفين على حساب الآخر. فإذا تحققت أهداف المنظمة ولم يتحقق إشباع لحاجات العاملين، يكون هناك عندئذ تضحية من طرفهم. وإذا تحققت أهداف العاملين ولم يعطوا الجهد اللازم للمنظمة لتحقيق أهدافها، معنى ذلك أن المنظمة قدمت تضحيات لم تحصل على ما يقابلها لتحقيق أهدافها، وفي كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج. لذلك لا يمكن القول أن الاندماج قد حدث إلا إذا تحققت أهداف الطرفين، والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تغرس لدى العاملين فيها قيمة تنظيمية هي أن المصلحة بينها وبين العاملين لديها مصلحة مشتركة، فإذا لم يساعدها على تحقيق أهدافها، لن تتمكن من تحقيق أهدافهم، ففي الاندماج مصلحة للطرفين وعندما يتحقق معنى ذلك بأن الطرفين قد سعيا الى تحقيق أهداف الطرفين بعضهما بعضاً.

من خلال ما تقدم يتضح أن فكرة أرجيرس وباك عن الاندماج تعني ما يلي:

الاندماج هو إنصهار الفرد الذي يمثل الموارد البشرية في التنظيم الرسمي الذي يمثل المنظمة مع بعضهما ليشكلا عنصراً واحداً متكاملًا في مصالحه، ويسعيان معاً وبشكل متوازن لتحقيق أهدافهما معاً، وبالتالي يعد الاندماج في هذه الحالة معياراً لنجاح المنظمة.

وللوقوف على درجة الاندماج الموجودة في المنظمة، يقترح أرجيرس وبالك أن تقيس المنظمة درجة الاندماج كل فترة لتعرف حقيقة وضعها، حيث وضعاً أربعة مستويات للاندماج هي:

∴ : لا يوجد اندماج على الإطلاق أي أن أهداف أحد الطرفين قد تحققت على حساب أهداف الطرف الآخر وبدرجة كبيرة، وهنا لا يوجد توازن.

١ : اندماج ضعيف.

٢ : اندماج مقبول .

٣ : اندماج عالي المستوى وعنده يتحقق التوازن ويكون قد تحققت أهداف كلا الطرفين، وأن كليهما راض عن الطرف الآخر وأن المنظمة ناجحة.

ويمكن قياس درجة الاندماج من خلال دراسة حاجات الأفراد ورغباتهم ومقارنتها بالاشباع الفعلي الذي حققته المنظمة لهم، حيث من خلال نتائج المقارنة تتضح الحاجات التي لم تشبع من قبل المنظمة وأثرت في درجة الاندماج. ومن خلال دراسة مطالب المنظمة أي ما هو مطلوب من الأفراد لتحقيق أهدافها ومقارنته مع إنجازهم الفعلي لهذه الأهداف، يمكن معرفة النواحي التي قصر فيها العاملون في تأدية واجبهم نحو المنظمة وتحقيق أهدافها وأثر ذلك في عملية الاندماج ومستواها.

إذا يمكن القول بأن نظرية الاندماج لأرجيرس وبالك وسيلة تساعد المنظمات على اكتشاف مدى وجود خلل في التنظيم الرسمي أدى إلى عدم وجود اندماج فيها، هذا الخلل يجب دراسته ومعرفة أسبابه سواء من جهة العاملين أو من جهة المنظمة، ووضع الحلول اللازمة لتلافي هذه الأسباب والقضاء على الخلل وتحقيق درجة اندماج عالية، بشكل لا تطغى مصلحة أحد الطرفين على الآخر، لأن حدوث ذلك معناه أن أحد الطرفين غير راضي وفي هذه الحالة يكون لدينا اندماج ضعيف.

### التوجه المعاصر لاستراتيجية دمج العاملين

لقد أصبحت استراتيجية دمج العاملين اليوم أكثر شمولية عما سبق شرحه، حيث أدخل عليها جوانب وأركان أخرى، ليكون نطاقها أوسع عما سبق، ولتصبح منهجاً عاماً وركناً أساسياً في الفلسفة الإدارية التي تدار المنظمات الحديثة من

خلالها، في مسعى الى تحقيق درجة أعلى من الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين. ولقد أضيف الى استراتيجية الدمج العناصر أو الأركان التالية :

**الدمج ورسالة المنظمة :**

**رسالة المنظمة ORGANIZATION MISSION** تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً فهي تمثل صورتها المستقبلية، وإلى أين تريد الوصول إليه في مسيرتها، وهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها. فمن أجل خلق موارد بشرية مؤمنة ومقتنعة بالرسالة وتسعى إلى تحقيقها، يتوجب الأمر وبدون شك جعل رسالة دمج العاملين جزءاً لا يتجزأ منها، فعندما يلمس العاملون ذلك فسوف يقوى انتماءهم وولاؤهم لها، وهذا هو الدمج الذي أشرنا إليه.

**الدمج وثقافة المنظمة :**

الثقافة التنظيمية هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمعتقدات، والمفاهيم الايجابية، التي يجب أن تسود جميع العاملين في المنظمة، بحيث تلعب دوراً في توجيه السلوك الإنساني فيها بالاتجاه المرغوب فيه، وبالتالي فالثقافة تمثل أنماطاً وقواعد سلوكية تخدم مصلحة العمل، يتوجب الالتزام بها من قبل العاملين. ولضمان نجاح أهداف الثقافة التنظيمية، يتوجب اعتبار رسالة دمج العاملين جزءاً منها، فلا تتخذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية، ولا ترسم السياسات.. الخ الا بمشاركة العاملين فيها، فالعنصر البشري يجب أن يكون أهم عناصر العمل والانتاج من وجهة نظر الثقافة التنظيمية، فعند تبني ذلك يحدث الانسجام بينها وبين رسالة المنظمة، التي هي نابعة منها.

**الدمج وتفويض السلطة :**

يعد نقل السلطة للمرؤوسين جانباً هاماً في دمج العاملين، فالتفويض يعني أننا منحنا المرؤوس القدرة على تصريف أمور عمله والبت فيها، مما يجعله أكثر قدرة على تنفيذ المطلوب منه بشكل جيد، ويشعره بأهميته، وبتقته رئيسه والمنظمة به وتقديرها له، مما يرفع من معنويته، ويدفعه للانغماس (الاندماج) في عمله وحبّه له وللمنظمة التي يعمل فيها، وهذا ما تسعى إليه استراتيجية الدمج.

**الدمج وتصميم العمل:**

العمل بالنسبة للفرد يعني حياته، فهو يقضي نصف حياته اليومية فيه، فإذا لم يوفر له المتعة والاثارة والتحدى وتحمل المسؤولية، سيشعر وهو ذاهب إليه بأن ذاهب إلى مكان بغض، وهذا يعني أننا فقدنا الاندماج، لذلك عند تصميم الاعمال، يجب أن يراعي التصميم هذه الجوانب السابقة، لتوليد الشعور بالمتعة عند مزاوله

الأفراد لأعمالهم هذه المتعة تخلق لديهم شعوراً بأنهم جزءاً منه، وأنهم لا يجدون أنفسهم إلا في ممارسة وظائفهم.

### الدمج والتحفيز الانساني: (١)

يعد التحفيز الانساني بأنواعه الثلاثة المالي والفكري والمعنوي، من العوامل ذات الأهمية التي تسهم في خلق درجة عالية من الدمج لدى العاملين، فعند وجود التحفيز الجيد، فهذا يعني أن حاجات ورغبات العاملين في درجة جيدة من الإشباع، الذي يولد لديهم حب المنظمة والانتماء لها والاندماج فيها. فالتحفيز المالي يشتمل كما مر معنا في فصل سابق، على رواتب وأجور جيدة وحوافز مالية متنوعة، والتحفيز الفكري يشتمل على تشجيع الأفراد على التفكير المبدع والخلاق والمبادأة. والتحفيز المعنوي يشتمل على توفير الاحترام والتقدير للعاملين والمعاملة الحسنة والطيبة.

### الدمج والقيادة الإدارية :

يصفون القيادة الإدارية بأنها محور عملية دمج العاملين، فالقائد بإمكانه أن يصهر تابعيه في عملهم وفي المنظمة، إذا قام بدوره القيادي المعاصر كما يجب. فعندما يدرك المرؤوس بأن من يقوده إنسان مساند وداعم له، يسعى ليقدم له الخير، ويدربه بشكل فعال، ويقضي معظم وقته بجانبه، ويجعل نفسه دائماً في موقع الحدث لمعالجة المشاكل فور حدوثها أو يمنع هذا الحدث، وقام بكسر الحواجز الرسمية والاتصال الرسمي بينه وبين مرؤوسيه، ويعامل الجميع بمساواة وعدالة دون تمييز والأفضل لديه هو الأكفأ، بدون أي شك هذا النمط القيادي سيزرع الثقة والمحبة لدى مرؤوسيه فيه، وسوف يطيعونه عن رغبة وقناعة، وهذا يشكل مناخاً وبيئة صالحة لدمج وصهر العاملين في عملهم وفي منظماتهم التي يعملون فيها. (٢)

### الدمج وأسلوب تنفيذ العمل :

يمكن القول بأن شعار الإدارة المعاصرة في المنظمات الحديثة اليوم هو العمل الجماعي التعاوني، من خلال ما يسمى بفرق العمل وحلقات الجودة، اللذان ظهرت بهما المنظمة اليابانية للعالم، وحققت من خلالهما نتائج مبهرة بل مذهلة في مجال استراتيجية دمج العاملين. فالعمل ضمن الفريق ينزع من العاملين النظرة الفردية للعمل والأمور المحيطة به، ويجعل نظرة الفرد كلية وليست جزئية. فعندما نجعل الفرد يعمل ضمن فريق واحد، ومسؤول مع زملائه فيه مسؤولية مشتركة وجماعية عن انجاز مهمة هذا الفريق، ونفوضه الصلاحية المناسبة، ويمارس قدراً

(١) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٤ .

(٢) المرجع السابق مباشرة، ص ٩٧-١٠٠ .

من الحرية والمرونة مع زملائه في إنجاز مهمة فريقهم، وكافئ ونحاسب أعضاء الفريق جماعياً، ونطلب من عضو الفريق أن يمد يد العون لزملائه عند الحاجة، وبالمقابل يمدون له يد العون عندما يحتاجها، نكون بذلك قد مسحنا من قاموس العمل لدى الفرد كلمة أنا واستبدلناها بكلمة نحن، وهذا التوجه يقودنا في النهاية الى نتيجة محتومة وهي: أن المنظمة قد تمكنت من دمج موردها البشري وصهرته في فرق عمل متعاونة متآزره محبة ومخلصة للعمل والمنظمة، التي أصبح ينظر اليها الآن على أنها فريق عمل كبير يشتمل على فرق عمل متكاملة يسعى جميعها ضمن نظام كلي وهو فريق المنظمة الى تحقيق استراتيجيتها ورسالتها.

لقد اثبتت التجربة (وخاصة في المنظمات اليابانية) بان الاتجاه المعاصر لاستراتيجية دمج العاملين، قد حققت نتائج مميزة في درجة الولاء التنظيمي في المنظمات التي طبقتها، حيث أصبح ينظر للولاء في ظل استراتيجية الدمج المعاصرة على أنه:

استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن فناعة، تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الايجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء وارتباط والتزام نحوها ونحو وظائفهم فيها، فيسعون عن رغبة وفناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق بأن أهدافهم لن تتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فنجاح المنظمة يعني أن الخير سيعم كل الأطراف المعنية فيها.

## الفصل الرابع عشر

### استراتيجية المسار الوظيفي

#### محتوى الفصل

- تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية.
- تخطيط مسارات الموظفين الوظيفية.
- مسؤولية إدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط مسارات الموظفين الوظيفية.

#### تساؤلات هامة يطرحها الفصل

- ما هو ارتباط استراتيجية المسار الوظيفي باستراتيجية التعلم والتدريب؟
- ما هي علاقة دور حياة الموظف في المنظمة وتخطيط مساره الوظيفي؟
- على من تقع مسؤولية تخطيط مسار الموظف الوظيفي؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في مجال رسم استراتيجية المسار الوظيفي وتنفيذه؟





## مقدمة :

عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها فيها، فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيعرف ما هي الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتملة أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل. فعند الحديث عن المستقبل الوظيفي، معنى ذلك أن الحديث يدور حول شيء هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة، وبشكل خاص هؤلاء حملة المؤهلات العلمية الذين لهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية.

وبوجه عام تشتمل استراتيجية الترقية وإدارة المستقبل الوظيفي CAREER MANAGEMENT في المنظمات على دراسة وتخطيط ثلاثة جوانب تنظيمية أساسية تتشكل منها هذه الاستراتيجية وهذه الجوانب ما يلي: (١)

\* تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمة، التي توضح خطوط حركة انتقال العاملين بين الوظائف التي يشتمل عليها هيكلها التنظيمي من قاعدته وحتى قمته، والتي يمكن أن تمر فيها الموارد البشرية خلال حياتها الوظيفية من بدايتها وحتى نهايتها.

\* تخطيط مسار خدمة كل فرد ومستقبله الوظيفي، وذلك في ضوء مسارات الخدمة التنظيمية السابقة، حيث يكون لكل فرد مساره الخاص به، ويحدد في ضوء الوظائف الشاغرة أو الخالية، وقدراته وإمكاناته، وميوله ورغباته، ومستوى كفاءته في العمل.

\* ما يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية القيام به وتوفيره، من أجل مساعدة الموارد البشرية على تحقيق مسارات خدمتها الوظيفية المستقبلية وبلوغ نهاية هذه المسارات.

(١) استمدت المادة العلمية لهذا الفصل من المراجع التالية:

- (A) HERRIOT, P., THE MANAGEMENT OF CAREER, STRATEGIC PROSPECTS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IPD, LONDON, 1995, P. 305-320.  
(B) PEGGY STUART, NEW INTERNAL JOBS FOUND FOR DISPLACED EMPLOYEES, "PERSONNEL JOURNAL" (AUGUST, 1992), PP. 50-56.  
(C) SAMUEL ARYEE, YAW A. DEBRAH, CAREER PLANNING, "INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE" NO3, (MAY 1992), PP. 85-104.

بدراسة وتخطيط المواضيع السابقة نكون قد غطينا موضوع استراتيجية المستقبل الوظيفي في المنظمات، وهذا ما سيشتمل عليه هذا الفصل.

## تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية

يعد تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية ORGANIZATIONAL CAREER PATHES PLANNING العمل الرئيس والأول في رسم استراتيجية للترقية والمستقبل الوظيفي في أية منظمة، وعند حديثنا عن هذا التخطيط، لابد لنا في البداية أن نعرف مضمونه وأبعاده.

### تعريف المسارات الوظيفية التنظيمية :

مسار الخدمة الوظيفي التنظيمي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي . فالتوجه المعاصر في رسم مسارات الخدمة والمستقبل الوظيفي للعاملين، لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً للشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شخص شغل وظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر .

ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي في مستوى إداري أدنى، وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، وما بين هاتين الوظيفيتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسياً أو ينتقل إليها أفقياً خلال حياته الوظيفية. وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد، يختلف من مسار إلى آخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي فهذا العدد هو الذي يحدد طوله.

لقد وصفنا المسار بالخط المرن في بداية التعريف، وسبب ذلك أنه غير ثابت أي قابل للتغير بتغير الوظائف الواقعة عليه، وهذه التغيرات تستند عليها عادة ظروف العمل المستقبلية في المنظمة. في ضوء ذلك يمكننا القول: بأن المسارات

توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها، فيكون بإمكانه تحديد طموحه الوظيفي المستقبلي، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المنظمة التنظيمي.

في ضوء تعريف المسار الوظيفي التنظيمي السابق، يمكننا الآن تحديد مضمون عملية تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية بما يلي:

عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها، برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة (وبشكل خاص لفئة حملة المؤهلات العلمية) وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها، حتى ساعة بلوغها سن الاحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المنظمة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها، وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها.

#### الانعكاسات الايجابية لتخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية :

في ظل التعريف السابق يمكننا تحديد الانعكاسات الايجابية لهذا التخطيط بما يلي:

\* يمكن القول بأن المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفي، هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام، فالجميع سيسعى بجد ونشاط ليحصل على ترقية للتقدم نحو الأعلى في المسارات التي تتيحها المنظمة لهم. إلى جانب ذلك تشجع هذه المسارات الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين معارفهم باستمرار، للوصول إلى وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذه المسارات، على اعتبار أن كل وظيفة واقعة على المسارات يحتاج شغلها إلى متطلبات معينة من المهارات والمعارف، فمن لم يطور نفسه ويتعلم أشياء جديدة ويكتسب مهارات متنوعة، لن تكون المنظمة بحاجة إليه في المستقبل، لأن مهاراته ومعارفه ستتقادم مع مرور الزمن ولن يتمكن من التكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة التي تكون عادة استجابة لتغيرات تحدث في البيئة الخارجية من جهة، ومن جهة ثانية لن يكون له مكان في أية منظمة. في ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات التنظيمية تخلق الدافع لدى الموارد البشرية لتطوير وتحسين أدائها ومعارفها بشكل مستمر، للوصول إلى وظائف عليا والبقاء في المنظمة، وهذا ما

يجعل من المسارات حافزا يدفع العاملين للعمل الجاد والايجابي، وتنمية ذاتهم ليتمكنوا من تحقيق طموحاتهم المستقبلية.

\* يعد تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي والعمل في المنظمة، أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية الجيدة للعمل لديها وخاصة حملة المؤهلات العلمية من خريجي الجامعات، فهؤلاء يكون لديهم عادة طموحات واسعة أكثر من غيرهم، فيهمهم والى حد كبير قبل التقدم للعمل في منظمة ما، أن يعرفوا مسبقاً فرص التقدم المستقبلي الوظيفي الذي تنتجه لهم، وفي هذه الحالة تصبح المسارات الوظيفية التنظيمية الطويلة والواضحة، أداة تحمل في طياتها عنصر التحفيز والتشجيع للعمل فيها، وهذا بحد ذاته يعتبر أداة استقطابية فعالة.

\* يعد تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من آفاق مفتوحة لاكتساب المهارات وأداء أعمال مستقبلية متنوعة أمام الموارد البشرية، أداة تساعد على تحقيق رضا وظيفي عالي لديها، ويزرع فيها الولاء والانتماء للمنظمة، مما يسهم بشكل فعلي في تخفيض معدل دوران العمل فيها وعدم هروب كفاءاتها الى منظمة أخرى، لأنها تحقق لها الطموحات الوظيفية التي تنشدها.

\* تمثل مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية القاعدة التي يقوم عليها رسم استراتيجيات التدريب والتنمية في المنظمة، فمتطلبات شغل الوظائف الواقعة على هذه المسارات، تمثل في حقيقة الأمر حاجات تدريب وتنمية مستقبلية، يتوجب العمل على تغطيتها من خلال هذه الاستراتيجية.

\* من خلال العمل الجاد الذي يبذله الموظفون لتحقيق طموحاتهم الوظيفية على المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم، وبرامج التدريب والتنمية المستمرة التي تعدها لتمكينهم من تحقيق هذه المسارات، ومن خلال معنوياتهم العالية ورضاهم الوظيفي، سترتفع بلا شك إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية على المدى الزمني الطويل.

### مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية :

تصنف مجالات رسم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، ضمن ثلاثة مجالات رئيسة على أساسها ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وفيما يلي هذه المجالات:

## \* المجال الوظيفي الفني التخصصي :

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقاً يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم، فهؤلاء يريدون الابتعاد عن العمل الإداري، ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في المجال التخصصي الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي.

## \* المجال الإداري الرئاسي :

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني.

## \* المجال الثنائي :

أشرنا آنفاً إلى أن المسارات الوظيفية تصنف عادة ضمن مجالين إثنين هما: مجال الوظائف الإدارية، ومجال الوظائف الفنية التخصصية. فبالنسبة للفئة الثنائية تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشغلونها من مهندسين، وباحثين، ومبرمجين.. الخ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن، حيث يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وهنا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها. ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين لتنظيميين لهؤلاء، فني وإلى جانبه إداري، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيقف على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

## أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية :

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكننا الآن تحديد أنواع المسارات التنظيمية بما يلي:

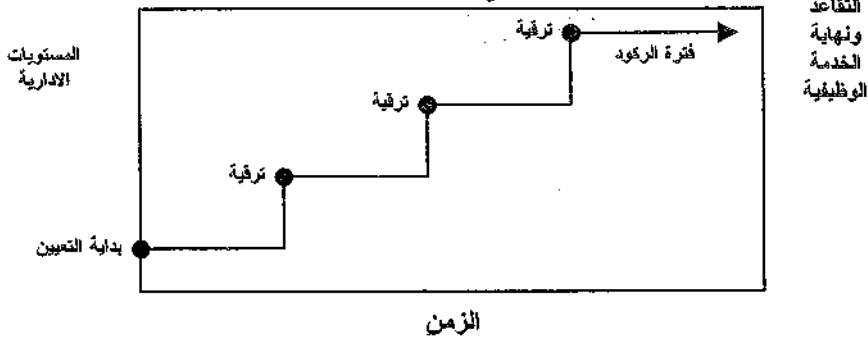
## \* المسار التقليدي TRADITIONAL CAREER PATH :

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة. وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد. يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه. من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة خطوة عبر المسار التقليدي، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له.

يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبط بعضها ببعض، وبالتالي يفقد هذا الضيق المسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة. في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية، الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة. كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود STAGNATION التي إذا كانت طويلة سيشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحياناً لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب، وغالباً تخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه، وفيما يلي شكل يوضح المسار التقليدي وفترة الركود الواقعة عليه:

شكل رقم (٥٥)

### المسار التقليدي وفترة ركود الموظف



ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار، لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محددة من الزمن، وفي هذه الحالة سنجد بأن المسار التقليدي طويل من حيث الزمن، لكن لا يعني ذلك بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه والتي سيرقي إليها الموظف. هذا الافتراض يصاحبه مشكلة كبيرة بالنسبة للموظفين، وهي أنه في ظل المنافسة والركود الاقتصادي واتجاه المنظمات إلى تخفيض تكلفة العمل في سبيل تحقيق الجودة والمنافسة السعيرية، قد تلجأ إلى تسريح بعض الموظفين لتخفيض قوة العمل لديها، وفي ظل ذلك قد يجد الفرد نفسه خارج أسوار المنظمة وهو في سن مبكرة ودون أن يبلغ نهاية المسار، وهذا يشكل ضغطاً نفسياً على الموارد البشرية في المنظمة.

#### \* المسار الشبكي NETWORK CAREER PATH :

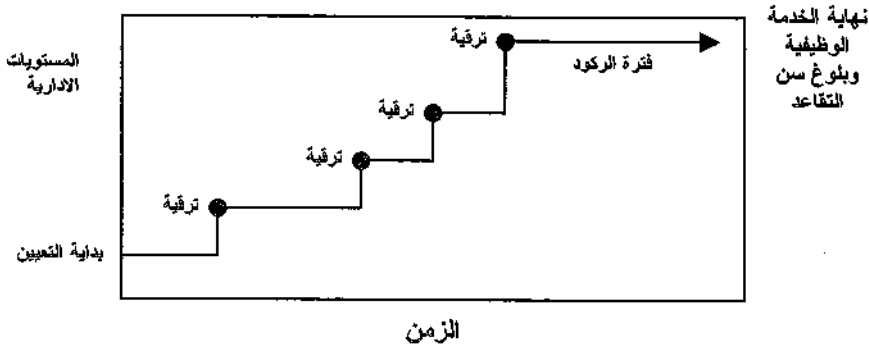
يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

#### \* مسار الإنجاز ACHIEVEMENT CAREER PATH :

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي، لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار، معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة. في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ

نهایتہ، إذ كلما زادت نجاحاته وانجازاته، ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الاحالة على التقاعد. من هذا المنطلق وتأسيساً على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب الانجازات والنجاحات وارد جداً. وهنا تبرز مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل وقد أشرنا إلى هذه الناحية سابقاً. وفيما يلي شكل يوضح هذا المسار وفترة الركود الواقعة عليه:

شكل رقم (٥٦)  
مسار الانجازات وفترة الركود الوظيفي



ولتلافي هذه المشكلة، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل هي ما يلي:

- \* تقصير سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً، كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- \* استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود، وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزاً له على العمل بجد.
- \* تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لاغناء عمله أثناء فترة الركود، من أجل إحداث أو إدخال عنصر الاثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.



\* تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي، كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

### مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية :

في ضوء ما تقدم شرحه يمكننا تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمات وهي ما يلي:

\* تحديد مجال المسارات فيما إذا كانت فنية، أم إدارية، أم فنية وإدارية بآن واحد.

\* تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية، أم قائمة على أساس الانجاز.

\* تحديد عدد المسار التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي.

\* تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.

\* تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية، والتي يجب توفرها فيمن سوف يشغلها، ويكون ذلك من خلال نتائج تحليل وتوصيف العمل.

\* إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلبات شغلها على جميع العاملين في المنظمة، ومنذ بداية تعيينهم فيها، ليعرفوا ويلموا بها، وليكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المنظمة التي يعملون فيها، وهنا لا يطلب الاعلان فحسب، بل شرح متطلبات الوصول إلى نهاية المسارات التنظيمية.

ونود الإشارة هنا إلى أن عملية تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية عملية مستمرة، أي أنها تحتاج إلى إعادة نظر كل فترة زمنية، وذلك للتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة وإعادة هيكلة أعمالها، التي قد تستدعي إلغاء وظائف، أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة، وذلك وفق مقتضيات الحاجة وظروف التغيير، وهذا يقودنا إلى ضرورة جعل تخطيط المسارات عملية مرنة لمواجهة هذه التغيرات المحتملة.

إلى جانب موضوع المرونة كعامل من عوامل نجاح تخطيط المسارات التنظيمية، هناك ثلاثة عوامل هامة أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط وتصميم هذه المسارات. العامل الأول هو: ضرورة الاعتماد على المصدر الداخلي للموارد البشرية في شغل الوظائف التي تقع على المسارات، ذلك لان الاعتماد على المصدر الخارجي يضع عائقاً أمام الموارد البشرية في السير قدماً عبر هذه

المسارات. أما العامل الثاني فهو: جعل المسارات الوظيفية أطول ما يمكن، على أن يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، وهذا يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية، ووصوله إلى مستوى إداري عالي، مما يخلق لديه حافزاً أكبر على العمل. وفيما يخص العامل الثالث فهو: توسيع المسارات التنظيمية لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم لأكثر عدد منها. ولتحقيق هذا التوسيع يتطلب الأمر الاعتماد على عدة أنواع من المسارات الوظيفية المتخصصة (التقليدية) وغير المتخصصة والشبكية أيضاً التي سبق لنا وشرحناها سابقاً، وهذا الاعتماد يسمى بالمسارات البديلة، التي تتيح للموظفين فرص الترقية على أكثر من مسار واحد، وذلك حسب ما يخلو من وظائف واقعة عليه. وهنا يمكننا القول أن الاعتماد على نوع واحد من المسارات التنظيمية وبشكل خاص المسار التقليدي، لا يخدم مسألة الفرص البديلة للترقية والانتقال الوظيفي. ونعرض فيما يلي نموذجاً يوضح مفهوم المسارات البديلة، الذي يأخذ شكل شبكة مسارات إدارية منذ بداية التعيين وحتى نهاية الخدمة الوظيفية والإحالة على التقاعد:



ولخدمة التخطيط السابق، يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم أطر للكفاءات الموجودة في المنظمة COMPETENCY FRAMEWORKS وهي عبارة عن مخططات توضح مسميات الوظائف الواقعة في كل مستوى إداري، مصنفة إلى مجموعات وظيفية (كما هو موضح في الشكل السابق) ضمن هيكل المنظمة التنظيمي، وتحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، أو لكل مجموعة وظيفية إذا كانت وظائفها ذات طبيعة واحدة، من هذه المهارات على سبيل المثال: إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، التعامل الإيجابي مع الآخرين، التعاون، التنسيق، الرقابة والتقييم، اتخاذ القرارات.. الخ. ففي ظل هذه المتطلبات من المهارات تتحدد أهلية الموظف للترقية أو النقل الوظيفي. ويستعان عند تصميم هذه الأطر بنتائج تحليل وتوصيف العمل التي توضح متطلبات شاغل كل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعلن هذه الأطر عادة على جميع العاملين في المنظمة، ليعرف الجميع مسبقاً ما عليه اكتسابه من مهارات للسير قدماً في المسارات الوظيفية المحددة من قبل المنظمة، التي تحدد مستقبله الوظيفي فيها.

وفي الختام نود الإشارة إلى أن التوجه العام في المنظمات المعاصرة وخاصة اليابانية إلى ربط الترقية عبر المسارات الوظيفية التنظيمية بالمعايير التالية:

- \* الأقدمية على أساس أن طول فترة ممارسة الفرد للعمل تكسبه مهارة وخبرة.
  - \* مدى تعلم الفرد لمهارات جديدة، فزيادة عددها وتنوعها يعطيه الأسبقية على غيره في الترقية.
  - \* الحصول على معارف جديدة تتعلق بعمله وعمل المنظمة عموماً.
  - \* مستوى أدائه، والانجازات التي حققها في عمله.
  - \* عدد برامج التدريب والتنمية التي حضرها الفرد.
- إن ربط الترقية بهذه المعايير لا شك أنه يشجع الموارد البشرية على الأداء والسلوك الجيد، ويخلق لديها الحافز للتطور للأمام نحو الأفضل والأحسن.

## تخطيط مسارات الموظفين الوظيفية

### ماهية مسار الموظف الوظيفي :

تخطيط مسار أو مستقبل الموظف الوظيفي عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتملة أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المنظمة، وذلك منذ بداية عمله فيها وحتى إحالته على التقاعد وترك العمل فيها، فمسار الموظف في هذه الحالة يمثل عمليات ترقية ونقل وظيفية محتملة يمر بها من الأدنى للأعلى وأفقياً، عبر هيكل المنظمة التنظيمي. ويختلف عدد وظائف المسار ونوعيتها من شخص لآخر، وذلك حسب مستوى أدائه، ومؤهلاته العلمية، وإمكاناته المتنوعة، ومعارفه.. الخ التي يمتلكها ويكتسبها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة.

ويتم تخطيط أو رسم مسار الموظف ومستقبله الوظيفي مع بداية تعيينه في المنظمة، ليعرف ما هي الوظائف المحتملة التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها عبر حياته الوظيفية، وما هي نهاية مساره الذي عليه أن يكافح لبلوغها عن طريق العمل الجاد والدؤوب. ونود الإشارة في هذا المجال إلى نقطتين هامتين هما: الأولى أن رسم مسار الموظف يتم في ضوء المسارات الوظيفية التنظيمية المحددة من قبل المنظمة والتي شرحناها سابقاً، والثانية أن مسار الموظف غير ثابت بل مرن أي قابل للتغيير، بسبب إعادة هيكلة المنظمة لأعمالها التي هي استجابة لتغيرات البيئة، التي قد تستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة. كذلك بسبب مدى جهد الفرد واكتسابه المهارات والمعارف خلال حياته الوظيفية، وقدرته على التكيف مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل.

نستنتج مما تقدم ما يلي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للموظفين هي خطوط مرنة تمثل حركة تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط، بل بعدة وظائف بديلة، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أنه ليس بالضرورة أن يصل الموظف الى نهاية مسار مستقبله الوظيفي مع بلوغه لسن الإحالة على التقاعد الستين مثلاً، فقد يبلغه في سن أصغر الـ ٥٥ سنة على سبيل المثال، وهنا يتوجب عليه البقاء في وظيفته الأخيرة الواقعة على مساره مدة خمس سنوات لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة اسميناها سابقاً بالركود الوظيفي. يفهم من ذلك أن طول مسارات مستقبل الموظفين الوظيفي متفاوتة من حيث زمنها وعدد الوظائف الواقعة عليها، فقد يكون زمن مسار موظف ما /٣٠/ سنة وعدد الوظائف الواقعة عليه أربع وظائف، في حين زمن مسار موظف آخر هو /٢٥/ سنة وتقع عليه /٥/ وظائف وهكذا. من هذا المنطلق يمكن القول بأن فترة الركود الوظيفي قبل الإحالة على التقاعد تختلف من موظف لآخر.

في الختام يمكننا القول ما يلي:

إن تخطيط مسار مستقبل الموظف الوظيفي يمكنه ويساعده على ما يلي:

- \* أن يعرف حقيقة نفسه.
- WHO AM I ?
- \* أن يعرف كيف يبدو ؟
- HOW AM I ?
- \* أن يعرف كيف يحقق مساره وطموحه المستقبلي ؟
- HOW CAN I ACHIEVE MY CAREER?

### دورة حياة الموظف الوظيفية :

تمر دورة حياة الموظفين في المنظمات بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عملهم فيها وتنتهي عند بلوغهم سن التقاعد، بافتراض بقاء الموظف في المنظمة طوال حياته الوظيفية. إن دورة حياة الموظف ذات علاقة مباشرة بتخطيط مستقبله الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس مفهوم وتتابع مراحل هذه الدورة، لذلك يتوجب علينا وقبل أن نشرح عملية تخطيط مسار مستقبل الموظف الوظيفي أن نفهم مضمونها، أين تبدأ، وكيف تبدأ، وماذا تتضمن؟ وأين تنتهي؟ وفيما يلي شرح لمراحل دورة حياة الموظف الوظيفية هذه :

## مرحلة الاستكشاف : EXPLORATION STAGE

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها الى فترة تجربة وتأهيل، (وتتكون ويتصف الموظف خلالها) من الجوانب التالية:

### ١. التعلم : LEARNING

يعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:

- أن يؤدي عدة أعمال.
- العمل ضمن الفريق.
- كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته ويستخدمها بشكل فعال؟
- كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل؟
- كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم؟

### ٢- مساعدة واعتمادية : HELPLESSNESS AND DEPENDENCY

بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافٍ يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها. وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

### ٣. متابعة : FOLLOW-UP

بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذا لابد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولا بأول، وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة.

في نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد إنتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أداءه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف، وتحديد قدراته، واهتماماته، وتفضيلاته وميوله، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع تحديد المساعدات التدريبية

والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج في وينتقل الى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره.

#### مرحلة التأسيس ESTABLISHMENT STAGE :

بإنهاء المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورُسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف. في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية. وفي هذه المرحلة المفروض ان يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما:

\* الاستقلالية والاعتماد على النفس INDEPENDENCEY .

\* القدرة على المساهمة الفعالة في العمل CONTROBUTION .

وبما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين، تنظم له حركة دوران وظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ويخضع لتدريب وتنمية مستمرين، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.

#### مرحلة المحافظة والنضوج : MAINTENANCE STAGE :

في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف قد وصل الى مرحلة النضوج الكامل، حيث نتيجة ممارسته لعدة وظائف، وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن، يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون: مدرباً TRAINER ، ومطوراً DEVELOPER موجهاً DIRETORERER ، يسهم في تشكيل ورسم سياسة المنظمة SHAPING OF ORGANIZATION ، قادر على تفويض السلطة للآخرين ASUM AUTHORITY FOR . OTHERS

في ضوء ذلك وفي هذه المرحلة يفترض في الموظف قد أصبح رجلاً مهماً في المنظمة يمارس أعمالاً هامة وحساسة.

#### مرحلة الانحدار : DECLINE STAGE :

بإنهاء مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية وهي مرحلة الانحدار، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، التي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي. ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله الى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وقد أسمينا هذه الفترة سابقاً بفترة الركود، التي يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي



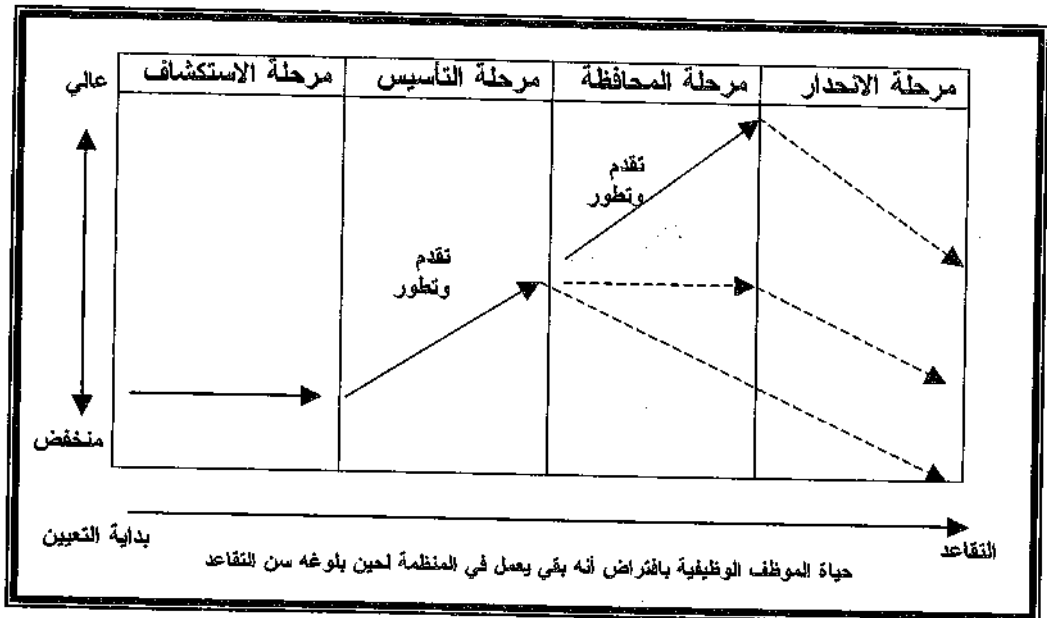
**WITHDRAWAL** عما وصل إليه في مرحلة المحافظة والنضوج، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة. وفي فترة التراجع يتوجب تخفيف حجم عمل الموظف ومسؤولياته، ويركز على الاستفادة منه في مجال الوظيفة الاستشارية **ADVISORY FUNCTION** وتقديم النصح والمشورة من خلال خبرته الماضية والطويلة. ونود الإشارة هنا الى نقطتين هما:

\* تختلف بداية مرحلة الانحدار من موظف لآخر حسب إمكاناته وطول مساره والزمن المحتمل لبلوغ نهايته.

\* بعض الموظفين قد لا يدخلون مرحلة المحافظة لضعف إمكاناتهم، وبالتالي تبدأ مرحلة الانحدار لديهم في نهاية مرحلة التأسيس.

في الختام نود أن ننبه إلى نقطة هامة في مجال دورة حياة الموظف وهي: أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا أنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس. وسنعرض فيما يلي شكلاً يوضح هذه النقطة، ويوضح مراحل حياة الموظف الوظيفية:

شكل رقم (٥٨)  
دورة حياة الموظف الوظيفية



تدل الخطوط المتقطعة بأن بعض الموظفين وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أداءهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

### تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة :

ليكون تخطيط المستقبل الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل مسؤولية هذا التخطيط وتحقيقه، مسؤولية مشتركة بين ثلاث جهات هي: الموظف نفسه، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية. ففيما يخص الموظف فتتمثل مسؤوليته بأن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمها بواقعية، ويقيم إمكاناته وقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله، وتفضيلاته دون مغالاة REALISTIC SELF ASSESSMENT فهذا التقييم الموضوعي يمكن أن يزود رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعد على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي وبالمشاركة معه، وتحديد ما يحتاجه من تدريب وتنمية مستقبلية لتحقيق هذا الإطار. ولا تقتصر مسؤوليته عند هذا الحد، بل تمتد إلى قيامه بتنمية ذاته باستمرار، ودمج نفسه مع بيئة عمله والتفاعل معها، وتعلم أشياء جديدة، ليكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أعلى أو أخرى كلما ساحت الفرصة له، فالموظف الذي لا ينمي نفسه بشكل دائم ولا ينوع مهاراته ومعارفه ويعتمد على مهارة واحدة، سوف لن يضمن بقاءه في المنظمة مستقبلاً عندما تلغى بعض الوظائف فيها أو تستبدل بعضها بوظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع آخر، أو على الأقل إن بقي في المنظمة فسوف لن يتمكن من تحقيق مسار مستقبله الوظيفي، فسرعة التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية، أصبحت تتطلب موارد بشرية لديها وتتقن عدة مهارات، لتتمكن من العمل في عدة وظائف في المستقبل، وتكيف نفسها مع هذه التغيرات، فتنمية الذات وتنوع المهارات لدى الموظف تحقق له أمن مستقبله الوظيفي CAREER SECURITY .

إذا يمكن القول بأن المعلومات الموضوعية التي يقدمها الفرد عن نفسه لرئيسه المباشر ولإدارة الموارد البشرية، تساعد إلى حد كبير على تخطيط وتحقيق مسار مستقبله الوظيفي، وفي ضوء ما تقدم يمكننا الآن حصر مسؤولية الموظف في مجال تخطيط مسار مستقبله الوظيفي في ثلاثة جوانب سبق لنا أن أشرنا إليها وهي: من أنا؟ ماذا أريد؟ ماذا أفعل؟

أما فيما يخص مسؤولية الرئيس المباشر فهي تتلخص بأنه في ضوء المعلومات التي يقدمها الموظف عن نفسه، وفي ظل نتائج متابعة وتقييم أدائه من قبل رئيسه، يكون بإمكان الأخير تحديد إمكانات المروّوس بدرجة جيدة من الدقة والموضوعية، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعمل فيها المروّوس مستقبلاً، وهي التي تحدد وترسم مساره الوظيفي وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريب وتنمية، وما يمكن أن يقدمه الرئيس هو بنفسه لمروّوسه في هذا المجال، لمساعدته على تحقيق طموحاته الوظيفية. أما فيما يتعلق بمسؤولية إدارة الموارد البشرية فسوف نشرحها لاحقاً في هذا الفصل.

### معوقات تخطيط مسار المستقبل الوظيفي

يواجه تخطيط مسار مستقبل الموظفين الوظيفي وتحقيقه، بعض المعوقات التي يتوجب علينا شرحها وتوضيح السبل التي يمكن بواسطتها التخفيف من حدتها، وهذه المعوقات ما يلي:

تضطر المنظمات بسبب التغيرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كتنوع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال التكنولوجيا .. الخ، الى إعادة هيكلة أعمالها، فتقوم بإلغاء وظائف أحياناً وتستبدل وظائف قديمة بأخرى جديدة أحياناً أخرى وذلك حسب الظروف. هذه التغيرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها إعادة الهيكلة، تؤثر تأثيراً مباشراً في تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي فتحدث فيها بلبله، بإلغاء الوظائف واستحداث أخرى، يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها. ولتلافي هذه المشكلة يستوجب الأمر جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون برامج التدريب والتنمية أيضاً وجعلها مستمرة، لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

إلى جانب المشكلة السابقة هناك مشكلة أخرى هي: انتظار الموظف خلو الوظيفة (أو الوظائف البديلة) التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها، فالمعروف أن الترقية لا تتم لوظيفية أعلى إلا إذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم تكن كذلك يتوجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها لحين ترقية شاغلها، أو إحالته على التقاعد أو أي سبب آخر. هذا الانتظار يسبب مشكلة تواجه المنظمات، فطول هذه الفترة تهدد طموحات الموظفين فيها وخاصة الأكفاء وتؤثر سلباً في معنوياتهم، وأحياناً تدفعهم لترك العمل والانتقال الى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات. ولتلافي هذه المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية الى استخدام الوسائل التالية:

\* الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة إلى حد كبير التي شرحناها سابقاً، من أجل توفير بدائل للترقية، مع تدعيمها بدوران وظيفي لاكساب الموظفين عدة مهارات.

\* تقصير سن الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار وعدم إغلاقها لفترة طويلة من الزمن الذي يسببه سن التقاعد المتأخر.

\* زيادة راتب المرشح للترقية دون إنقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له .

\* تنزيل الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم موظفون أكفاء.

\* تسريح الأفراد الذي كفاءتهم في حالة انخفاض مستمر، والذين لم يعد أداءهم بالمستوى المطلوب ولا أمل في رفع هذا المستوى.

أما المشكلة الأخيرة فهي أن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي تتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهي تسعى لأن تتنبأ بإمكانات الفرد وقدراته وماذا ستكون عليه في المستقبل، وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير المستمر في شخصيته، ومهاراته، وميوله وقدراته النفسية والفسولوجية.. الخ إما للأسوأ أو للأفضل، هذه التغيرات بنوعها تحدث إرباكات في تخطيط المسارات وتحقيقها، ولحل هذه المشكلة يستوجب الأمر إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

### مسؤولية إدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط مسارات الموظفين الوظيفية

إضافة لمسؤولية إدارة الموارد البشرية التي شرحناها في بداية هذا الفصل وهي تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية وتحديد الوظائف الواقعة على كل مسار من هذه المسارات وتحديد متطلبات شغل وأداء كل منها من واقع نتائج تحليل وتوصيف العمل، هناك مسؤولية أخرى تقع على عاتقها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للموظفين، التي يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

دراسة إمكانات الموظفين، وميولهم، وتفضيلاتهم، ونتائج تقييم أدائهم، ومقترحات رؤسائهم، ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات

الوظيفية التنظيمية التي حددها تحليل وتوصيف العمل، ثم تحديد الوظائف التي يمكن أن يرقوا أو ينتقلوا إليها، حيث في ضوء هذه الوظائف يرسم مسار المستقبل الوظيفي لكل فرد منهم. وتقوم إدارة الموارد البشرية بإطلاع الموظف على مساره وشرحه له ليلم بمطالباته، مع الإشارة إلى ضرورة تنبيهه إلى أن هذا المسار قابل للتعديل في ضوء ما يستجد من أمور تنظيمية ومستوى أدائه المستقبلي، ويمكن الاستعانة بالرئيس المباشر في عملية الشرح.

وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلاً من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته. ولتحقيق هذه الغاية تقوم إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الرئيس المباشر أيضاً بتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف من أجل الترقية أو الانتقال إلى الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي.

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلاً، من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعل استراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المنظمة، قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف، بل العمل في عدة وظائف، وهذا يعني أن الانتقاء يكون على أساس توفر عدة مهارات ومعارف لدى الموظف، لنتاح له الفرصة ويتمكن من العمل في عدة وظائف، هذا الأمر يسهل من عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ويكسبها المرونة ووصول الفرد إلى نهايتها.

أوضحنا في أكثر من مكان أن تخطيط مسار مستقبل الموظف الوظيفي يعتمد إلى حد كبير على نتائج تقييم أدائه المستمر، ذلك لأن هذه النتائج تعطينا فكرة جيدة عن إمكاناته وتطورها والنواقص الموجودة فيها، للعمل على سدها من خلال برامج التدريب والتنمية. من هنا نجد أنه يستوجب الأمر من إدارة الموارد البشرية إحداث التكامل بين تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ونظام تقييم الأداء، وتصميم هذا النظام على أساس توفيره المعلومات الكاملة والموضوعية عن أداء الموظف بإيجابياته وسلبياته، من أجل رسم المسارات بشكل جيد.

قيام إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجية التدريب والتنمية على أساس:

\* أن تكون عملية التدريب والتنمية عملية مستمرة يخضع لها الموظفون طوال حياتهم الوظيفية.

---

\* إكساب الموظفين مهارات ومعارف متنوعة لجعلهم مستعدين لمواجهة أي تغيير يطرأ على الوظائف الواقعة على مساراتهم.

\* تصميم مضمون برامج التدريب والتنمية بشكل تزود الموظفين بكل جديد.

أخيراً يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم نظام معلومات خاص بها يشتمل على معلومات تتعلق بامكانيات الموظفين وميولهم وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم.. الخ، وجعل هذه المعلومات جاهزة للاستخدام في أي وقت، لاستخدامها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي. وكذلك تصميم الأساليب التي يمكن بواسطتها جمع هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها. وقد سبق لنا أن عرضنا لمحة عن هذا النظام في فصل سابق.

## الفصل الخامس عشر

### استراتيجية إدارة بيئة العمل

#### محتوى الفصل

- ماهية إدارة بيئة العمل.
- أبعاد إدارة بيئة العمل.
- التوجه الاستراتيجي في مجال إدارة بيئة العمل.
- مصادر حوادث وأمراض بيئة العمل.
- معالجة حوادث وأمراض بيئة العمل.
- ضغط العمل.
- تقييم جهود إدارة بيئة العمل.

#### تساؤلات هامة يطرحها الفصل

- هل مسألة إدارة بيئة العمل حصراً في المنظمات الصناعية؟
- هل إدارة بيئة العمل عبارة عن برنامج لعلاج المصابين في مكان العمل؟ أم أنها موضوع أعمق وأشمل من ذلك بكثير؟
- هل إدارة بيئة العمل تخطيط قصير الأجل، أم أنها تخطيط استراتيجي؟
- هل عوامل بيئة العمل المادية هي المسؤول الوحيد عن وقوع حوادث وإصابات العمل؟
- كيف يمكن السيطرة على حوادث وإصابات العمل؟ وهل هذه السيطرة كاملة أم جزئية؟
- هل سبل معالجة حوادث وإصابات العمل واحدة أم مختلفة؟
- ما هي علاقة ضغوط العمل بحوادث وأمراض بيئة العمل؟
- هل يمكن تقييم جهود إدارة بيئة العمل وكيف؟





## ماهية إدارة بيئة العمل

تعتبر مسألة إدارة بيئة العمل المادية والنفسية من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر البشري في مكان العمل، جزءاً هاماً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الإنسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع، لأن ارتفاع معدل إصابات وأمراض العمل في المنظمات، يكلفها أموالاً طائلة تنفقها في علاجها، هذا إلى جانب أنها تعطل العمل فيها. وبالنسبة للمجتمع فارتفاع هذه النفقات يؤثر سلباً في الناتج القومي، ويؤدي إلى فقدان جزء من طاقة البلد الانتاجية.

### معنى إدارة بيئة العمل :

نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على / وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والناتجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكافية لتلافي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.

في ضوء التعريف السابق يتوجب علينا شرح معاني ثلاثة مصطلحات أساسية يشتمل عليها موضوع إدارة بيئة العمل وهي ما يلي:

#### ١. بيئة العمل WORK ENVIRONMENT :

تتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين هما:

#### بيئة العمل المادية : WORK PHYSICAL ENVIRONMENT

وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوئة، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات

العمل، فترات الراحة.. الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

بيئة العمل النفسية والاجتماعية:

#### SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ENVIRONMENT

وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة. ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

\* العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

\* علاقات الرؤساء بمرؤوسيه.

\* علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض.

#### ٢. السلامة SAFTY :

وهي المصطلح الثاني، ويقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر INJURY الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح، والحروق، الاختناق.. الخ. وتقع هذه الحوادث والاصابات إما بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه أو التجهيزات المستخدمة فيه كالآلات، والرافعات، وتوصيلات الكهرباء والغاز.. الخ. يتضح من ذلك أن الأذى هنا فسيولوجي جسدي، لكن في الوقت نفسه يحدث تأثيراً سلبياً في الجانب النفسي والمعنوي، ويطلق على هذه الحوادث والاصابات مخاطر السلامة

SAFTY HAZARDS .

#### ٣. الصحة HEALTH :

وهي المصطلح الثالث، ويقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض HEALTH ILLNESSES الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد، أو طبيعة العمل (الوظيفة) نفسه، وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس أنياً إنما تحدث بشكل تراكمي. وعليه يمكننا القول بأن هذه الأمراض تحدث تدهوراً بطيئاً في صحة الإنسان الجسدية والنفسية، فعلى سبيل المثال الاستنشاق المستمر لبعض الأبخرة الكيماوية يعرض الفرد للإصابة بالسرطان، كذلك تعرض الإنسان لضغط عمل مستمر قد يصيبه بارتفاع ضغط الدم الشرياني، وأيضاً الجلوس الدائم يعرض

الموظف لاصابات العمود الفقري ودوالي الأرجل، وهناك أمراض كثيرة أيضاً مثل تصلب الشرايين، فقدان السمع التدريجي، ضعف النظر التدريجي، وتسمى هذه الأمراض بمخاطر الصحة HEALTH HAZARDS .

### مزيد من التوضيح :

سنعرض فيما يلي عدداً من النقاط لتعطينا رؤية أوضح وفهما أعمق عن معنى إدارة بيئة العمل لتوفير السلامة والصحة فيها:

أولاً . إدارة بيئة العمل عملية إدارية تشتمل على نشاطات أربعة هي ما يلي:

\* للتخطيط: ينظر في الوقت الحاضر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة استراتيجية تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لا مجال للجدال حول أهميتها.

\* التنظيم: تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية وذلك في مجال الهيكل التنظيمي، وفي مجال التصميم الداخلي لبناء المنظمة، تماشياً مع متطلبات تنفيذ برامج السلامة والصحة.

\* التوجيه: ويعبر عن حملات التوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها، لتوضح لهم مدى أهمية تقيدهم بتعليمات وإرشادات السلامة والصحة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

\* الرقابة: يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة، للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية وحسن تطبيقها لها. ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب، بل تشتمل على تقييم هذه الجهود (البرامج) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

ثانياً . إدارة بيئة العمل نظام متكامل يتكون من العناصر التالية :

\* المدخلات: وتشتمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل المنظمة، وتصميم البرامج المناسبة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل فيها. وتشتمل هذه البرامج على مجموعة من المستلزمات التي تعبر عن الدعم المادي والمعنوي اللازم لنجاح هذه البرامج.

\* الأنشطة: وتشتمل على الفعاليات والممارسات التي تبذل في سبيل وضع برامج السلامة والصحة موضع التطبيق والتنفيذ ، وتتكون هذه الفعاليات من أنشطة فنية وإدارية (تنظيم، توجيه، متابعة، تقييم) .

\* المخرجات: وتمثل نتائج تنفيذ برامج السلامة والصحة في مكان العمل التي تتمثل في: تخفيض عدد حوادث وأمراض العمل، والتخفيف من أثارها الضارة في سلامة وصحة الموارد البشرية عند حدوثها، وهذا يحقق الفوائد التالية:

- تخفيض التكاليف التي تتفق في مجال علاج الحوادث والأمراض والوقت الضائع في تعطل العمل بسببها.

- انخفاض معدل دوران العمل من خلال: شعور الموارد البشرية بالأمان أثناء أداء أعمالها، مما يخلق لديها عدم الرغبة في ترك العمل، وأيضاً من خلال تقليل عدد الوفيات وإصابات العجز الدائم، وهو بلا شك يسهم في تخفيض هذا المعدل.

- زيادة ربحية المنظمة، وهذا يحدث من خلال تخفيض تكلفة العمل الناتجة عن انخفاض معدل حوادث وأمراض العمل والتكاليف المصاحبة لها، وزيادة انتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية، وتقديم منتج يرضى عنه الزبائن، فتزداد مبيعات المنظمة وبالتالي أرباحها.

\* التغذية العكسية: وتمثل تحليل نتائج تقييم جهود إدارة بيئة العمل ومدى توفيرها لعنصر السلامة والصحة في مكان العمل، فنتائج التحليل تساعد على تلافي الثغرات التي حدثت، وتقوية جوانب القوة التي ظهرت في جهود إدارة بيئة العمل القادمة.

ثالثاً . إدارة بيئة العمل عملية ذات طابع عمومي وشمولي :

اتفق أخيراً على أنه لا يوجد عمل في أية منظمة أيا كان نوعية وطبيعة العمل فيها، إلا وأن يصاحبه نوع ودرجة ما من الخطورة، وانطلاقاً من ذلك أصبح يتوجب على جهود إدارة بيئة العمل ومساعدتها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، أن تشمل هذه الجهود جميع أنواع الوظائف في المنظمة وكل من يعمل فيها، وهذا يقودنا الى نتيجة مفادها: إن مسألة توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان أعمالها، لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو فئة معينة من الأعمال فحسب، بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف وعلى اختلاف أنواعها.

رابعاً . بما أن مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل عملية إدارية بالدرجة الأولى فيجب:

أن تأخذ إدارة بيئة العمل في حسابها أن طبيعة، ومضمون، وصعوبة، برامج حماية الموارد البشرية من المخاطر في مكان العمل، تختلف من منظمة لأخرى ومن عمل لآخر، وذلك بسبب طبيعة كل عمل، ونوعيته، ومخاطره، والظروف المحيطة به، وبالتالي وفي ظل ذلك سنجد تنوعاً في برامج السلامة والصحة المهنية ووسائل الحماية المستخدمة في المنظمات.

خامساً . إدارة بيئة العمل جهود ذات طابع إداري وفني بآن واحد :

تتكون جهود إدارة بيئة العمل في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل من نوعين: جهود إدارية وجهود فنية تدعم الأولى وتساعددها، وهذان النوعان متكاملان. فالجهود الإدارية لوحدها لا تكفي، بل تحتاج إلى جهود خبراء ومهندسين فنيين مختصين في مسائل السلامة والصحة، فتحدد درجة تلوث الهواء وتنقيته في مكان العمل، وتوزع الإضاءة بشكل جيد فيه، واقتراح وسائل الحماية المناسبة على سبيل المثال، أمور تحتاج إلى جهود فنية متخصصة.

سادساً . ليس بإمكان إدارة بيئة العمل القضاء التام على المخاطر المحتملة :

يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تأخذ في حسابها بأنه ليس بمقدورها القضاء تماماً على المخاطر الموجودة والمحيطه بمكان العمل، وهذا مرده إلى أن هناك بعض الأعمال ينتج عن ممارستها أخطار لا يمكن تلافيها بشكل كامل. في هذه الحالة على إدارة بيئة العمل أن تسعى إلى تخفيف المضار الناتجة عن مثل هذه الاعمال إلى أدنى حد ممكن فالسيطرة التامة عليها ليس بالإمكان.

يمكننا في الختام القول:

لا يمكن لأية منظمة وخاصة الصناعية ان تحقق لدى مواردها البشرية الولاء والانتماء لها، والرغبة العالية في العمل، وتوافقها وانسجامها مع أعمالها، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي، بدون أن تشعر هذه الموارد البشرية باطمئنان نفسي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي تمارس فيها أعمالها، فتوفير المنظمة للسلامة والصحة في مكان العمل لديها مطلب أساسي .

## أبعاد إدارة بيئة العمل

إن إدارة بيئة العمل وجهودها لتوفير السلامة والصحة، ليست مسألة إنسان مصاب وعولج وانتهى الأمر على ذلك، بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة جداً تؤثر سلباً في المنظمة، والموارد البشرية، والمجتمع، والدولة، وهذه الأبعاد ما يلي:

**البعد الاقتصادي :**

ينعكس أثر البعد الاقتصادي على جهتين إثنين هما:

**\* المنظمة :**

يتجسد أثر البعد الاقتصادي في المنظمة بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين رئيسيين هما ما يلي :

**١- التكلفة :**

وهي نفقات مالية تدفعها المنظمة في المجالات التالية:

- \* علاج الامراض الناتجة عن العمل.
  - \* علاج حوادث وإصابات العمل.
  - \* رواتب وأجور المصابين والمرضى خلال فترة علاجهم.
  - \* تعويضات العجز الدائم والوفيات.
  - \* خسارة إنتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث والأمراض.
  - \* خسارة قوة عمل يجب استقطاب واختيار وتأهيل قوة عمل بديلة عنها.
- ٢- الربحية :**

تؤثر تكاليف علاج الحوادث والأمراض بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في رفع التكلفة، التي تنعكس بدورها على رفع سعر المنتج الذي تطرحه المنظمة للمستهلك في السوق، حيث يؤدي هذا إلى خلق احتمالية جعل هذا السعر غير تنافسي مع المنظمات المنافسة الأخرى، مما يهددها في خسارة جزء من حصتها في الأسواق التي تتعامل معها، وهذا يشكل خطراً على ربحيتها بل بقائها مع مرور الزمن.

## \* الاقتصاد الوطني :

يتمثل أثر البعد الاقتصادي الوطني بسبب عدم كفاءة السلامة والصحة في مكان العمل بالجوانب التالية:

\* انخفاض الناتج الوطني، فما تدفعه الوحدات الاقتصادية وعلى اختلاف أنواعها من تكاليف علاج حوادث وأمراض العمل من مبالغ طائلة، بلا شك يؤثر سلباً في الاقتصادي الوطني لأي بلد، وخاصة في البلدان الصناعية.

بلغت تكاليف علاج حوادث وأمراض العمل في بريطانيا عام ١٩٩٩ / ١٥ / مليار جنيه  
استرليني . (١)

\* إن ارتفاع معدل حوادث وأمراض العمل في بلد ما، وما يصاحبها من وفيات وعجز دائم، بلا شك ومع مرور الزمن سيخفض من قوة العمل لديها، مما ينعكس سلباً على طاقتها الانتاجية الكلية، وعدم مقدرة وحداتها الاقتصادية على دخول أسواق جديدة، أو المحافظة على الأسواق الحالية، وهذا يؤثر بشكل سلبي في دخلها الوطني بوجه عام.

## البعد الإنساني :

يتمثل بعد الإنسانية HUMANITY بالجوانب التالية :

## \* الجانب الاجتماعي SOCIAL :

إن حوادث وأمراض العمل وما ينتج عنها من أضرار صحية على شكل إعاقات وأمراض مزمنة ووفيات، تحدث إنعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية، فوفاة رجل يعيل أسرة، أو إصابته بعجز دائم يقعده عن العمل طوال حياته، سيجعل أفراد أسرته في حالة ضياع، لأنهم فقدوا الإنسان الذي يرعاهم ويعيلهم، وهذا بعد ذاته جانب اجتماعي لا يستهان بأثره السلبي، ويبرز هذا الأثر بشكل خاص في حالة كون أفراد الأسرة صغار السن.

(١) انظر تفصيلاً في :

JOHNE BROTON, OP.CIT, (EMPLOYEE HEALTH AND SAFTY CHP.)

## \* الجانب المعنوي MORAL :

تسنعكس زيادة معدل حوادث وأمراض العمل على الحالة المعنوية لدى العاملين في المنظمة بشكل سيء، فهم يشعرون بخوف دائم لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر تهدد صحتهم وحياتهم ومستقبلهم وهذا أغلى ما يملكونه. في مثل هذه الظروف سنجد مستوى الرضا الوظيفي لديهم في حالة انخفاض مستمر، وإن كانت الأمور الوظيفية الأخرى جيدة. فالفرد الذي يرى إصابة زميل له في مكان العمل بجرح بليغ أو كسر أو وفاة، سوف لن ينسى هذا المشهد المؤلم الذي حدث أمامه، وسيستال هو والآخرين ترى من سيأتي عليه الدور؟ هذا الجو أو المناخ بدون أي شك يجعل الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية في أدنى مستوياته، وسيسود في المنظمة جو من العدوانية بدلاً من جو الانتماء.

## \* الجانب العقلي MENTAL :

"العقل السليم في الجسم السليم" مقولة يعرفها غالبية الناس، فتزايد ضغط العمل على الموارد البشرية، واقتناعها بأنها تعمل في بيئة عمل مليئة بالمخاطر، والأمراض، وإصابات العمل المتكررة، واعتلال الجسد منها، لا شك أن هذه الظروف السلبية ستحدث أثراً نفسياً غير سليم فيها يتمثل بأمر كثيرة كالنوتر، والقلق، والاكتئاب، وهذه جميعها لها ارتباط بمستوى التفكير والإدراك لدى الإنسان، حيث تجعله مشوشاً غير قادر على التركيز والتفكير بشكل صحيح.

## \* البعد القانوني والنقابي LEGAL :

يحتل موضوع السلامة والصحة في مكان العمل البند الثاني في جدول مفاوضات النقابات مع المنظمات بعد بند الرواتب والأجور، فتحسين علاقات العمل بين الطرفين أصبح يقوم بشكل أساسي على مطلب النقابة في توفير المنظمات لبيئة عمل صحية وسليمة، يسودها جو من الأمان والطمأنينة في ممارسة العمل. وتعزيز لهذا الموقف راحت معظم الحكومات في البلدان، تسن القوانين والتشريعات التي تلزم من خلالها المنظمات بتوفير السلامة والصحة في مكان العمل لديها، وأصبحت تقاضيتها في المحاكم المختصة عن أي مخالفة بحق هذه القوانين والتشريعات.



## التوجه الاستراتيجي في مجال إدارة بيئة العمل

نظراً لما لموضوع السلامة والصحة في مكان العمل من أهمية في ظل التطورات التكنولوجية، وظهور صناعات كيميائية كثيرة ومتنوعة، واستخدام الذرة في مجالات متعددة التي أحدثت مخاطر كبيرة على سلامة وصحة الإنسان في مكان العمل، توجهت المنظمات المعاصرة اليوم إلى وضع استراتيجية مستقبلية لإدارة بيئة العمل فيها، حيث أصبحت تشتمل على مجموعة من المراكز الاستراتيجية المستقبلية لتجعل مكان العمل فيها سليماً وصحياً وأماناً، وسنعمد فيما يلي إلى عرض هذه المراكز الأساسية :

### تصميم بيئة عمل صحية مستقبلية ونظام عمل آمن :

يقوم هذا التصميم على دراسة مخاطر العمل المستقبلية، والاستعداد لتلافيها، وجعل بيئة العمل صحية وآمنة، وذلك من خلال التوجهات الاستراتيجية التالية:

\* إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المنوي إدخالها على العمل، بحيث يأخذ هذا التصميم في إعتباره الأول توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.

\* إعادة تصميم العمليات الانتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمناً، وتحديد المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها، وذلك للتعامل معها بشكل خاص، والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن.

\* شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر.

\* الاعتماد على تكنولوجيا الرجل الآلي في أداء الأعمال أو المهام التي ينتج عنها درجة خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات (البخ الآلي والحراري) وعمليات لحام الاوكسجين التي أصبحت تتم بوساطة الأذرع الآلية على سبيل المثال.

\* استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره، والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه. فعلى سبيل المثال فقد تبنت بعض المنظمات الحديثة أسلوباً رقابياً متطوراً لتفعيل الرقابة الوقائية وهو

أسلوب ضباط OFFICERS السلامة والصحة. هؤلاء جماعة مختصون يكلفون بالتنقيش والفحص الميداني المستمر (دوري) لمكان العمل، من أجل اكتشاف أي شيء وأياً كان نوعه، قد يسبب خطراً على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل والإبلاغ عن ذلك فوراً. فمن مهام الضباط تسجيل المخالفات بحق تعليمات الحماية أثناء تنفيذ الأعمال، وأسماء مخالفيها، ويقوموا أيضاً بمراقبة سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية أثناء العمل، لاكتشاف التي تشكل خطراً منها على سلامتهم وصحتهم. إلى جانب ذلك يقوم الضباط بمراقبة أداء الآلات والرافعات وتمديدات الكهرباء والغاز وما شابه ذلك، للتأكد من مدى سلامتها، ويراقبون أيضاً مستوى تلوث الهواء في مكان العمل ودرجة الضجيج فيه حتى لا يتعديان الحد المسموح به، ويتابعون الموارد البشرية لاجراء الفحص الطبي السريري الدوري، لاكتشاف الأمراض المهنية في بدايتها.

\* تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير لأن المرض والإصابة والأضرار لا تنتظر، فهي تشكل خطراً على حياة الإنسان في مكان العمل، فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته. لذلك لا مجال للاعذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة بشر.

\* وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة الموارد البشرية من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها. ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل، فقد اثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات وأمراض العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة Apathy وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية، كوضع خوذة على الرأس، أو كمامة على الأنف.. الخ.

\* التوجه مستقبلاً إلى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات وأمراض مهنية، وكذلك منع تعيين المدخنين لما يسببونه من تلوث في الهواء داخل مكان العمل، والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين، لاكتشاف الأمراض المعدية لدى المراد تعيينهم، وأيضاً التأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية، للتقليل من احتمال إصابتهم بإصابات أو أمراض مهنية.

\* إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل، كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية، وربط ترقية رؤساء الأقسام الانتاجية بعدد حوادث وأمراض العمل التي تقع في أقسامهم،

ومكافأة كل فرد تنتهي مدة خدمته في المنظمة ولم يصب بحادثة عمل، وما شابه ذلك من حوافز.

### تبني مبدأ المسؤولية المشتركة :

تعد مشاركة الموارد البشرية (العاملون) في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير السلامة والصحة فيه، توجهها استراتيجياً تأخذ به العديد من المنظمات في الولايات المتحدة، واليابان، ودول أوروبا الغربية، حتى أن بعضاً من هذه الدول تنص قوانين العمل فيها على تشكيل لجان استشارية من العاملين في المنظمات، لدعم جهود إدارة الموارد البشرية في إدارة بيئة العمل وجعلها فعالة بدرجة أعلى، وتحتصر عملية المشاركة عادة في المجالات التالية:

\* القيام بجولات ميدانية تفقدية في أماكن العمل وتبني المخالفين الذين لا يتقيدون بتعليمات الحماية، ونصحهم وارشادهم بضرورة الالتزام بها، وكذلك الإبلاغ عن أي شيء يروونه غير طبيعي قد يسبب في وقوع حادثة عمل.

\* الاشتراك في التحقيق الذي تجريه المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية في اسباب ووقوع حوادث العمل.

\* تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل آمن بشكل كبير.

### درهم وقاية خير من قنطار علاج :

يعبر هذا العنوان عن أن ما ينفق في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير السلامة والصحة فيها، إنما هو استثمار وليس بتكلفة، لكن هذا الاستثمار لا يحقق أرباحاً بشكل مباشر، إنما يحقق وفورات مالية كبيرة تؤثر في أرباح المنظمة على المدى الزمني القصير والبعيد. وتتمثل هذه الوفورات بتجنب المنظمة ومواردها البشرية والبلد الآثار السلبية الخطيرة الناتجة عن حوادث وأمراض العمل التي شرحناها سابقاً. فالتوجه الاستراتيجي لإدارة بيئة العمل ينظر الآن إلى أن ما يصرف من أموال من أجل توفير سبل الحماية في مكان العمل، إنما هو وسيلة لتوفير مبالغ طائلة كانت ستصرف في علاج إصابات وأمراض العمل، وهذه النفقات تفوق نفقات برامج الحماية بكثير. إلى جانب ذلك يزيد انخفاض عدد حوادث وأمراض العمل من إنتاجية المنظمة وفاعلية أدائها، فعنصر بشري صحيح البنية بأمراض وحوادث قليلة، لا شك سيجعل إنتاجية المنظمة وفعاليتها أكبر.

بلغت نفقات علاج حوادث وإصابات العمل والتعويضات المدفوعة للمصابين سنة ١٩٩٥ في الولايات المتحدة الأمريكية مبلغ ١١٩ / مليار دولار. (١)

## مصادر حوادث وأمراض بيئة العمل

عندما نفكر بموضوع الوقاية من حوادث وإصابات والأمراض المصاحبة للعمل من أجل توفير السلامة والصحة المهنية للموارد البشرية، لابد من أن يتجه تفكيرنا بشكل مباشر إلى تحديد المصادر التي تتجم عنها الحوادث والإصابات والأمراض، وبوجه عام يصنف المختصون هذه المصادر بأربعة مصادر رئيسة هي ما يلي: بيئة العمل المادية، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية، والفرد نفسه، والوظيفة ذاتها. فمن خلال دراسة مكونات هذه المصادر، يمكننا أن نضع أيدينا على أسباب متنوعة تؤدي إلى وقوع حوادث وإصابات وأمراض العمل، هذا وسوف نعمل فيما يلي على شرح كل من هذه المصادر بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: طبيعة عمل المنظمة والظروف المناخية السائدة فيها .

دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية WORK PHYSICAL ENVIRONMENT كالإضاءة، والتهوية، والضوضاء.. الخ تؤثر في أداء وإنتاجية الفرد وفي سلامته وصحته، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب النوعيات المختلفة من الأعمال، وأهم ظروف ومناخ العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين ما يلي: (٢)

البناء غير الصحي :

البناء غير الصحي SICK BUILDING SYNDROM هو البناء الذي يفتقر إلى فتحات كافية تسمح بدخول الهواء للبناء وتجديده، كما أنه لا يسمح بدخول أشعة

(١) WANE R. MONDY, OP.CIT, P. 463.

(٢) NELSON J. G., "HEALTH: ANEW PERSONNEL IMPERATIVE", "PERSONNEL ADMINISTRATION", FEBRUARY, 1998, PP. 69-71.

الشمس والضوء الطبيعي إليه بشكل جيد وكافي. مثل هذا البناء يخلق مناخاً طبيعياً يساعد على انتشار الأمراض المعدية بين العاملين في مكان العمل، كالحمات الراشحة وخاصة الانفلونزا، كما يحدث ضيقاً في التنفس وصداً أيضاً بسبب نقص الأوكسجين.

عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء :

يسبب التصميم الداخلي السيء للبناء مخاطر متنوعة على العاملين في مكان العمل، ومن مؤشرات هذا التصميم السيء ما يلي:

\* ضيق المساحات والممرات، مما يسبب إزدحاماً وتلوثاً في الجو الداخلي وخطورة التصادم، هذا إلى جانب أنه يسبب ضيقاً نفسياً وعصبية لدى العنصر البشري في مكان العمل، وارتفاعاً في مستوى الضجيج والضوضاء فيه.

\* أرضية البناء غير المدروسة التي قد تسبب في بعض أماكن العمل مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور عظمية متنوعة .

\* عدم وجود منافذ للنجاة كافية مما يشكل خطراً على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث حريق، أو ظرف يستدعي إخلاء البناء بسرعة.

\* عدم كفاءة الترتيب الداخلي للبناء، ويقصد به عدم توزيع تجهيزات العمل (آلات، سيور ناقلة، مفروشات) على المساحة الداخلية بشكل مدروس، مما يسبب إصابات وعدم الراحة فيه.

الإضاءة :

لا شك أن الإضاءة ILUMINATION غير الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى تآذي العينين مع مرور الزمن، وإضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد. وتحدث الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل في حالة وجود مساحات لا يصلها الضوء الكافي، أو أن تكون الإضاءة شديدة بشكل تحدث إنبهارة في العيون، ويحدث ذلك عندما تكون أفقية ومباشرة. ومن مؤشرات الإضاءة غير الجيدة أيضاً وجود مساحات مظلمة أي فيها ظل.

الضجيج :

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المقدرة على العمل والانتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتت الذهن، وعدم تركيزه، وإلى الاجهاد العصبي. وفي بعض الأعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جداً، قد يؤدي ذلك بالتدرج إلى

ضعف السمع. لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة لتخفيف حدة الأصوات المرتفعة في هذه الأعمال حفاظاً على سمع العاملين فيها.

الحرارة :

درجة الحرارة في مكان العمل سواء في الصيف أو في الشتاء عامل مؤثر في صحة العاملين، فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإنسان ويجعله متوتراً، هذا إلى جانب أنها تؤثر سلباً في جهازه التنفسي وقلبه مع مرور الزمن. وبالنسبة للبرودة أو الجو البارد، فهو يؤدي مع الزمن إلى أمراض روماتيزمية وإلى انتشار الانفلونزا والتهابات الرئة المزمنة. ففي صناعات الحديد والصلب والزجاج على سبيل المثال يصاحبها جو عمل مرتفع الحرارة لا بد من توفير سبل من أجل تخفيضها، وكذلك في المناجم التي نجد فيها درجة الرطوبة عالية، مما يستدعي الأمر إلى اتخاذ الوسائل الكفيلة لتخفيف درجتها.

عدم كفاية فترات الراحة ومدتها أثناء العمل :

ثبت من خلال الممارسة والتجربة أن عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، وخاصة إذا كان العمل سريعاً أو صعباً وسواء أكان العمل ذهنياً أم عضلياً، حيث يتعرض الفرد للاجهاد والاعياء بسبب ذلك وظهور احتمال وقوع إصابة أو حادثة عمل. فالاجهاد يزيد من نسبة مادة الادرينالين في الدم التي تفرزها الغدة الكظرية في الجسم، وهذا ما يجعله يشعر بالاعياء ويعرضه إلى الإصابة بذبحة صدرية أو إغماء في مكان العمل.

عدم كفاءة أعمال الصيانة :

الكثير الكثير من حوادث وإصابات العمل كانت بسبب عدم كفاءة عملية الصيانة الفنية للألات والأدوات والمعدات.. الخ المستخدمة في مكان العمل. فعلى سبيل المثال وليس الحصر، كثير من الحرائق كانت بسبب إهماء سلك كهربائي ولد شرارة نارية أحدثت هذه الحرائق، كذلك مثل هذه الاسلاك إذا ما لمسها شخص ما عن طريق الخطأ فسوف تصعقه وتميته. ونفس الحال للسيور الناقلة العلوية التي تحمل المنتج تحت الصنع من مكان لآخر، أو تحمل المواد اللازمة للعمل، فإذا لم تفحص فنياً بشكل جيد ودوري، قد تنقطع ويسقط ما تحمله على رؤوس الذين يعملون تحتها فتقتلهم أو تصيبهم بكسور خطيرة. يتضح من ذلك أن عدم كفاءة أعمال الصيانة في منظمة ما، مصدر خطر لحدوث إصابات وحوادث عمل كثيرة ومتنوعة .

## التدخين :

يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسداً ويحدث ضرراً لدى كل من يعمل فيه، وأهم المضار التي يحدثها التدخين ما يلي:

\* يضر بصحة المدخن ويجعله معرضاً للأمراض القلبية والصدريّة، مما يرفع من معدل غيابه عن العمل بسبب المرض.

\* يضر بصحة الأفراد الذين يعملون مع المدخن بنفس المكان، وذلك عن طريق استنشاق الدخان.

\* التعرض للحرائق في مكان العمل.

\* دفع تكلفة لتنقية الهواء الداخلي وصيانة الجدران والسقوف بسبب ما يحدثه الدخان من سواد في لونها.

## النظافة :

يمكننا القول بوجه عام بأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود أوساخ ومخلفات إنتاج (وخاصة الصناعية الخطرة) ناتجة عن ممارسة الأعمال، هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة. فعدم تنظيف المكان من المخلفات القابلة للاشتعال على سبيل المثال، قد يؤدي إلى حدوث حرائق، كذلك عدم تنظيف الأرض من الزيوت والشحوم بلا شك ستؤدي إلى خطر الانزلاق وتعرض الإنسان العامل إلى كسور، قد يؤدي بعضها إلى حدوث عجز دائم عن العمل لديه. إلى جانب ذلك فعدم النظافة بشكل عام في مكان العمل تحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى الفرد وتجعله غير مرتاح ومتوتر.

ونود الإشارة في الختام إلى أن طبيعة عمل بعض المنظمات ينتج عنها مخاطر متنوعة تؤثر في سلامة وصحة الإنسان الذي يعمل فيها ولا يكون بالإمكان السيطرة عليها تماماً إنما يمكن السيطرة عليها بشكل نسبي. فعلى سبيل المثال وفي صناعة الحديد والصلب، والصناعات البتروكيمياوية التي ينتج عنها أبخرة سامة، لا يمكن السيطرة بشكل كلي على هذه الأبخرة ومضارها، إنما كل ما في الأمر أنه يكون بالإمكان تحجيم احتمالات مخاطر هذه الصناعات وما شابهها.

## ثانياً: ظروف المناخ الاجتماعي والنفسي السائد .

يقصد بالمناخ الاجتماعي والنفسي السائد، نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، اللذان في ظلّهما يمارس الأفراد أعمالهم، وقد ثبت من خلال التجربة والممارسة أن ظروف البيئة النفسية والاجتماعية السيئة تمارس ضغوطاً على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر ظروف بيئة العمل المادية. ومن أهم هذه الأخطار: عدم الرضا، الفتور، الخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي، العصبية وعدم التوازن النفسي، الشرود الذهني، وهذه جميعها وبلا شك تهيج الفرصة لوقوع إصابات وحوادث وأمراض عمل، قد تكون نتائجها خطيرة. وبوجه عام يمكن القول، إن أهم ظروف وعناصر بيئة العمل النفسية والاجتماعية التي تسبب ضغوطاً ومخاطر هي ما يلي:

- عدم الاحساس بالأهمية والمكانة والدور الذي يقوم به الأفراد.
- عدم توفر عنصر التحدي في العمل، الذي يثير اهتمام ودافعية الأفراد للعمل.
- عدم شعور الأفراد بالعدالة والانصاف في المعاملة.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تعقيد السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تنظم سيره وممارسته.
- عدم الشعور بالحرية في العمل.
- عدم الشعور بالاستقلالية في ممارسة الأعمال.
- عدم توفر عنصر الطمأنينة في العمل بسبب الخوف من الفصل أو التسريح.
- وجود صراعات تنظيمية بين الموارد البشرية في مكان العمل بشكل تؤثر معنوياً فيها.
- كثرة الخلافات وضعف الثقة بين الرؤساء ومروؤسيهم.

## ثالثاً: الفرد .

يعتبر ممارس العمل نفسه مصدراً رئيساً من المصادر التي ينتج عنها العديد من الحوادث والأمراض التي تقع في مكان العمل، ويكون الفرد مصدراً للخطر في الحالات التالية :

\* نقص مهارته التي تشكل في كثير من الأحيان خطراً على سلامته وصحته وأحياناً على من معه، فعلى سبيل المثال لا يكون لدى الشخص ذي المهارة العادية المتواضعة فكرة متكاملة عن الأداء السليم للعمل بشكل تجنبه خطره،



كذلك لا تساعده مهارته على حماية نفسه من مخاطر العمل الذي يمارسه أو المحيطة به، وقد ثبت أن أصحاب المهارة المتواضعة هم أكثر تعرضاً لحوادث وأمراض العمل.

\* عدم تقيد الفرد بتعليمات وإرشادات السلامة والصحة أثناء ممارسة عمله، فإهماله لها يعرضه للإصابة والمرض. فعلى سبيل المثال يهمل عمال البناء وضع خودة على رؤوسهم، مما يشكل خطراً على حياتهم في حالة سقوط شيء ما فوق هذه الرؤوس المكشوفة.

\* حالة الفرد النفسية والمعنوية التي إذا كانت سلبية ومنخفضة، ستجعله معرضاً لإصابة عمل أو مرض ما أكثر من غيره، فهذه الحالة والروح المعنوية المنخفضة، تجعلان الفرد مهيناً لحدوث شروء ذهني لديه أثناء ممارسته لعمله، وهذا الشروء في كثير من الأحيان يعرضه إلى إصابة عمل خطيرة، قد تؤدي بحياته أحياناً، إذا كان يعمل على آلة خطيرة كالمنشار أو المكبس على سبيل المثال.

\* استخدام الفرد الخاطئ لوسائل السلامة والحماية المحددة له من أجل حمايته من مخاطر عمله أو مخاطر البيئة المحيطة به، كعدم وضعه القناع على وجهه أو الكمامة على أنفه بالشكل المطلوب.

\* التدخين فالفرد الذي يفرط بالتدخين أثناء عمله، سيسبب لنفسه ولمن حوله أمراضاً متعددة، وهو بشكل عام أكثر تعرضاً للحوادث والأمراض من غيره.

\* عمر الفرد، فصغار السن أكثر جراً في تحدي المخاطر من كبار السن، وبالتالي فهم أقل حذراً منهم، وهذا ما يجعلهم عرضة للإصابة أكثر من الكبار.

\* جنس الفرد فيما إذا كان ذكراً أم أنثى، فقد ثبت أن النساء أقل تعرضاً لحوادث وأمراض العمل من الذكور، بسبب طبيعتين النفسية والفسولوجية الأكثر حذراً والأقل جراً من الرجال، فهذه الطبيعة تمكنهم من حماية أنفسهم من المخاطر أكثر من الرجال.

#### رابعاً: الوظيفة أو العمل .

ينتج عن ممارسة الكثير من الوظائف والأعمال إما بسبب طبيعتها أو الآلات والادوات المستخدمة فيها، عدد من المخاطر تهدد سلامة وصحة من يزاولها، ويسمى المختصون هذا الجانب أو المصدر بضغط العمل، الذي له مسببات كثيرة على رأسها الوظيفة ذاتها. فعبء العمل الملقى على عاتقها، ومدى صعوبتها، وحجم مسؤوليتها، وسرعة الأداء فيها.. الخ وما يصاحب هذه الأمور من تعب وإرهاق فسيولوجي جسدي ونفسي، يعرضان من يمارسها إلى حوادث

وأمرض متعددة ومتنوعة، وسنعمل على شرح أبعاد خطر الوظيفة لاحقاً بعنوان منفصل هو ضغط العمل، وذلك منعاً للتكرار.

ونعرض فيما يلي جدولاً يوضح عدداً من الوظائف والأعمال وما يصاحبها من أمراض مهنية على سبيل المثال وليس الحصر:

### جدول رقم (١٩)

أسباب الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل	الأمراض المصاحبة بسبب طبيعة الوظيفة	نوع الوظائف والأعمال التي تتعرض للأمراض
الزرنخ	سرطان الرئة والغدد الليمفاوية	الكيميائي المستنشق، عمال تكرير النفط، مصنعو المبيدات الحشرية وعمال رشها.
البنزين	انيميا وفقر الدم	عمال تكرير النفط، عمال البتروكيميا، مستخدمو الاصبغة، عمال الاحذية، عمال الدهان.
الحربير الصخري وهو معدن لا يحترق ولا يوصل الحرارة	مرض الرئة البيضاء، سرطان الرئتين، سرطانات الاعضاء الفسيولوجية الاخرى.	عمال المناجم، عمال صك المعادن وتسويتها، عمال المواد العازلة، عمال ساحات شحن السفن.
غبار الفحم	مرض الرئة السوداء	عمال مناجم الفحم
دخان الافران	سرطان الرئة - مرض الكليتين.	عمال الافران
غبار القطن	مرض الرئة البني، انتفاخ الرئة	عمال الغزل والنسيج، عمال حلج الاقطان .
الرصاص	امراض الكلية، الانيميا، تخريب النظام المركزي للاعصاب، العقم .	عمال طحن الرصاص، اطباء الاسنان، عمال تخزين البطاريات .
الاشعاع	سرطان الغدة الدرقية، سرطان الرئتين، سرطان العظام، فقر الدم	الفنيون الطبيون، عمال مناجم اليورانيوم، العاملون في مجال الطاقة الذرية.
كلوريد الفينيل	سرطان الكبد، سرطان الدماغ	عمال الصناعات البلاستيكية
الارهاق والتعب الذهني	امراض قلبية، ذبحات صدرية ارتفاع ضغط الدم، الاكتئاب النفسي، التوتر العصبي.	المديرون
الجلوس الطويل	امراض العمود الفقري، امراض الرقبة، ضعف النظر	المديرون، الموظفون الكتبة .
الملل والسأم	اكتئاب نفسي	وظائف الارشيف

ففي الحقيقة إن هذه الأمراض المنوه عنها أعلاه في الجدول السابق والتي هي على سبيل المثال وليس الحصر، لا يمكن القضاء عليها نهائياً، وذلك بسبب أنها ناتجة عن طبيعة العمل نفسه، إلا أنه يمكن الإقلال منها وتخفيفها باستخدام أجهزة وأدوات واقية كالألبسة الواقية ضد الإشعاعات، واستخدام الكمامات، وإلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة والاستجمام، وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة، واستخدام الموسيقى في مكان العمل.. الخ، وهذا ما سوف نقوم بشرحه في الموضوع التالي.

### معالجة حوادث وأمراض بيئة العمل

في ضوء تحديدنا السابق لمصادر حوادث وأمراض العمل ومعرفة مسبباتها، يكون بالإمكان الآن وصف العلاج المناسب لها، الذي يتمثل بمجموعة من السبل والأدوات الفنية والإدارية، التي يمكن بواسطتها إحكام السيطرة (نسبياً) على المخاطر الموجودة في بيئة العمل، وتوفير مكان عمل آمن يسوده درجة عالية من السلامة والصحة المهنية، بشكل يسمح للموارد البشرية ممارسة أعمالها بدرجة عالية من الراحة والأطمئنان النفسي. ونود الإشارة هنا إلى أن اختيار السبل والأدوات المناسبة لإحكام السيطرة على حوادث وأمراض العمل، تختلف من منظمة لأخرى ومن عمل لآخر داخل المنظمة الواحدة، وهذا بسبب اختلاف نوعية المخاطر المصاحبة لكل منها. وسوف نصنف سبل الحماية ضمن مجموعات، وفق معيار مصادر حدوثها التي عرضناها سابقاً، حيث سنشرح هنا السبل الخاصة بالمصدر الأول والثاني، وهما بيئة العمل المادية، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية، أما السبل الخاصة بالمصدر الثالث والرابع وهما الفرد والوظيفة، فسوف نشرحهما عند معالجتنا لموضوع ضغط العمل لاحقاً.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن هدف معالجة الحوادث والأمراض، لا تقتصر على السيطرة والحد من مخاطر العمل فحسب، بل تسعى إلى تحقيق ما يدعى بتفاعل المورد البشري وانسجامة وحبه لمكان عمله، وهذا ما أصبح يطلق عليه مصطلح ERGONOMICS الذي يشير إلى:

إعادة هيكلة وتصميم بيئة العمل المادية والظروف المناخية السائدة فيها والتجهيزات التي تستخدمها الموارد البشرية فيها، بشكل توفر لها عملاً مريحاً جسدياً ونفسياً، فيه درجة عالية من الأمان والطمأنينة من مخاطر العمل المحتملة، وهذا لغاية تحقيق تفاعل العنصر البشري مع بيئة عمله المادية والنفسية وظروفهما، وتحقيق الاتسجام بينهما وحبهما، في مسعى لرفع مستوى كفاءته وفاعليته في العمل.

سبل السيطرة على الحوادث والأمراض الناتجة عن بيئة العمل المادية :

تشتمل هذه المجموعة على سبل متعددة ومتنوعة وفق المخاطر السائدة فيها، وفيما يلي عرض لهذه السبل:

توفير الإضاءة الجيدة :

توفير الإضاءة الجيدة يتطلب تصميم نظام سليم لها يقوم به خبراء متخصصون يدرسون مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الأعمال، فهناك أعمال تحتاج إلى إضاءة شديدة ومركزة على مساحات معينة كالأعمال الدقيقة، بينما أعمال أخرى لا تحتاج إلى هذا المقدار من الإضاءة. وعند تصميم نظام الإضاءة لابد من أن يدرس توزيع الضوء بشكل مناسب على مكان العمل، بحيث لا تكون هناك مساحات لا يصلها الضوء بشكل جيد، بينما مساحات أخرى يصلها الضوء بشدة، إذ أن كلتا الحالتين تؤديان إلى تعب وإرهاق العين، وإضعاف القدرة على العمل. وبوجه عام يمكن القول: إن نظام الإضاءة الجيد يزيد من المقدرة على العمل والانتاج، ويحمي العينين من الإرهاق والضعف.

توفير درجة حرارة مناسبة :

تبرز أهمية توفير درجة الحرارة المناسبة في مكان العمل وبشكل خاص، في الصناعات التي ينشأ عن طبيعتها عملها حرارة عالية كأفران صهر الزجاج والمعادن وما شابه ذلك، أو المنظمات التي تمارس عملها في جو بارد كاستخراج المواد الأولية من باطن الأرض. كما تبرز هذه الأهمية في البلدان الحارة صيفاً والبلدان الباردة شتاءً. في مثل هذه الظروف الخاصة والعامة، لابد من توفير وسائل لتلطيف درجة الحرارة في مكان العمل، وبالتالي فقد أصبح التبريد المركزي والتدفئة المركزية لحماية العاملين من الأمراض الناشئة على ارتفاع أو انخفاض درجة الحرارة مسألة هامة، وقد تهمل بعض المنظمات مسألة التبريد صيفاً ظناً منها أن الحر لا يسبب المرض كما يسببه البرد، وهذا الظن خاطيء، لأن درجة

الحرارة العالية في مكان العمل وخاصة في فصل الصيف أو في الصناعات التي ينشأ عنها حرارة عالية، يصيب الموارد البشرية بهيجان وتوتر أعصاب وعدوانية. وللدلالة على صحة ذلك، نجد الآن أن المصحات النفسية والعصبية تفتح الماء البارد على المرضى عند هياجهم العصبي أو النفسي، من أجل تهدئتهم، حتى الإنسان السليم عندما يكون في جو حار ويدخل إلى مكان مبرد، يشعر براحة فورا.

**تنظيم ساعات العمل :**

مما لا شك فيه أن كل إنسان يعمل ومهما كانت نوعية وطبيعة العمل الذي يمارسه (سواء أكان ذهنياً أو عضلياً) فهو بحاجة إلى فترات توقف عن العمل خلال ساعات العمل الرسمية، ليرتاح وليجدد نشاطه، فالإرهاق والتعب في العمل يعرضان الفرد لحوادث وإصابات محتملة. فقد ثبت طبياً أن الإرهاق الذهني والعصبي نتيجة ضغوط العمل المستمرة، تؤدي إلى الإصابة بذبذبات صدرية يذهب ضحيتها العديد من المديرين في الدول المتقدمة. وما يقال عن الأعمال الذهنية يقال أيضاً عن الأعمال العضلية. فالاجهاد العضلي يعرض صاحبه إلى أضرار فسيولوجية متعددة مثل: آلام الظهر، دوالي الأرجل، احتمالات السقوط على الأرض وما يرافقها من كسور ورضوض. لذلك كله ينصح أن تدرس طبيعة الأعمال في المنظمة، ويحدد عدد فترات الراحة اللازمة ومدتها الزمنية حسب طبيعة كل عمل، وذلك من أجل حماية العاملين وتوفير عنصر السلامة لهم.

#### **ترتيب ونظافة مكان العمل :**

عندما يكون مكان العمل نظيفاً وخالياً من الأوساخ أو من مخلفات العمليات الإنتاجية، وتوجد مساحات جيدة تسمح بحرية الحركة، والجدران مطلية بألوان زاهية، والمكاتب مريحة ومرتبعة، كل ذلك يجعل نفسية الفرد منفتحة للعمل، ومرتاحة فيه، مما يؤثر في النهاية في زيادة مقدرته على العمل، والرغبة فيه، وتحميه في الوقت نفسه من الإصابة ببعض الأمراض التي تنتج عن مخلفات الإنتاج، ومن حوادث العمل كالحروق والجروح.. الخ، التي تنتج أيضاً عن ضيق المكان وعدم ترتيبه.

#### **معالجة الضجيج :**

يتم التعامل مع درجة الضوضاء العالية من أجل تخفيضها للحد المسموح به دولياً، والمحافظة على حاسة السمع وعدم توتر الأعصاب، باستخدام الوسائل التالية:

\* عزل الآلات التي يصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة.

\* استخدام مواد ماصة وعازلة للصوت تغلف بها الجدران والسقوف.

\* تركيب أجزاء ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصواتاً مزعجة، للتخفيف من حدتها.

\* تصميم المباني، فالمبنى المؤلف من طابق واحد يساعد على انتشار الصوت، ويخفف من الضوضاء، عكس البناء المكون من عدة طوابق، حيث ينتقل الصوت من خلال الذبذبات عبر الجدران والسقوف، مما ينتج عنه صدى واهتزاز مزعج.

\* عزل مكاتب الإدارة عن خطوط الإنتاج ومراكز التشغيل، وعموماً كافة الأعمال الذهنية والمكتبية يجب عزلها عن أماكن الضوضاء.

تنقية الهواء الداخلي :

أشرنا في السابق بأن تلوث الهواء في مكان العمل هو أحد مصادر انتشار عدد من الأمراض المعدية، وللتخفيف من درجة تلوث الهواء ومنع تجاوزها للحد المسموح به ينصح بما يلي:

\* تجديد الهواء الداخلي كل فترة زمنية.

\* تركيب أجهزة فنية لشفط الهواء الفاسد والأبخرة السامة وغيرها الى خارج مكان العمل.

\* الاكثار من فتحات التهوية.

\* تركيب أجهزة الكترونية فيها فلاتر لتنقية الهواء بشكل مستمر.

\* مكافحة التدخين.

\* عزل العمليات التي تحدث درجة تلوث عالية عن العمليات الأخرى.

رفع كفاءة أعمال الصيانة الفنية :

ويتم ذلك عن طريق:

\* استخدام خبراء فنيين متخصصين في صيانة التجهيزات والمعدات التي تستخدمها المنظمة.

\* القيام بصيانة دورية ومستمرة للتأكد من جاهزية وسلامة التجهيزات.

\* الكشف المستمر على تمديدات الكهرباء والغاز في حالة وجودها للتأكد من سلامتها.

\* استبدال الآلات القديمة التي أصبحت تشكل خطراً على من يستخدمها بآلات جديدة.

\* إجراء القياس المستمر لدرجة تلوث الهواء والضجيج للتأكد من عدم تجاوزها للحد المسموح به، والتدخل عند ارتفاعها عن هذا الحد فوراً.

استخدام أدوات ومعدات الحماية اللازمة :

بالطبع تختلف هذه الأدوات من عمل لآخر حسب نوعية الخطر ومصدره، وأهم هذه الأدوات ما يلي:

\* استخدام أجهزة إطفاء حرائق ألكترونية تعمل بشكل تلقائي عند حدوث حريق ما.

\* استخدام الألبسة الواقية PROTECTIVE CLOTHING كالأقنعة في الأعمال التي يصدر عنها إضاءة شديدة، خوذة رأس الأعمال الانشائية، والكمادات للأعمال الكيماوية وحلج الأقطان، كراسي مريحة وصحية للأعمال التي تستدعي الجلوس لساعات طويلة.. الخ .

\* توفير جهاز طبي وأدوات ومواد طبية مناسبة من أجل الاسعاف الأولي في مكان العمل.

\* استخدام أجهزة إنذار في مكان العمل للتنبيه عن وجود خطر ما فيه.

إجراء الفحوصات الطبية الدورية :

بما أن معظم الأمراض المهنية لا تظهر إلا بعد فترة زمنية وبشكل تراكمي وبسبب التعرض الدائم والمستمر لمسبباتها الناتجة عن العمل نفسه أو بيئة العمل الكلية في المنظمة، وبما أن هذه الأمراض تكون خطيرة تهدد صحة الإنسان بل حياته، إذا لابد من العمل على اكتشافها في مراحلها الأولية، للتمكن من السيطرة عليها والتعامل معها. ويكون ذلك من خلال إخضاع الموارد البشرية إلى فحوصات طبية دورية من أجل الكشف المبكر عن المرض والتعامل معه ساعة اكتشافه، وبالتالي السيطرة على الأمراض المهنية CONTROLLING OCCUPATIONAL DISEASES .

تطوير برامج تدريب وتوعية :

تعتبر هذه البرامج وسيلة فعالة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، فمن طريقها يمكن توسيع إلمام الموارد البشرية ومعرفتها بمخاطر العمل في البيئة التي تعمل فيها، والمخاطر الناتجة عن ممارسة أعمالها، وتعليمها كيف تتجنبها وتحمي نفسها منها. إلى جانب ذلك تسعى هذه البرامج إلى تعليم العاملين كيف يستخدمون أدوات ووسائل الحماية التي تقدمها المنظمة لهم لحماية أنفسهم من حوادث وأمراض العمل، كما أنها تنمي الوعي لديهم بضرورة التزامهم بقواعد

وتعليمات الأمن والحماية. وتتحدد حاجات التدريب من أجل الحماية من المخاطر من خلال ما يلي :

- نتائج تحليل أسباب حوادث وأمراض العمل.

- سؤال العاملين أنفسهم.

- سؤال المشرفين.

- سؤال ضباط السلامة والصحة المهنية الذين يتجولون في أماكن العمل.

ونود الإشارة هنا إلى أن هذه البرامج التدريبية التعليمية يجب أن تكون مستمرة، وأن تركز بشكل خاص على العاملين الجدد.

**مكافحة التدخين :**

التدخين آفة تعاني منها أماكن العمل في المنظمات، فالدخان يضر بالمدخن ومن حوله، وقد اتبعت المنظمات إجراءات محددة لمكافحة التدخين أهمها ما يلي:

عدم توظيف موارد بشرية مدخنة، منع التدخين في مكان العمل والسماح به في أماكن مخصصة وفي أوقات محددة، وضع مخالفات وعقوبات بحق كل من لا يتقيد بقواعد التدخين، القيام بحملات توعية ونشر ملصقات من أجل كشف مضار التدخين وأثاره السلبية على المدخن ومن حوله.

**المتابعة والتفتيش :**

إن التدريب والتوعية في مجال السلامة والصحة لا يكفيان، بل يجب أن تكون هناك متابعة ورقابة مستمرة من قبل إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المختصة في هذا المجال، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمان بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ عنها، وإجراء التحقيق فيها، ومن الضروري في هذا المجال فرض عقوبات بحق أصحاب المخالفات. ونود الإشارة هنا إلى أن عملية المتابعة والتفتيش المستمرة تساعد على التمسك بقواعد وإجراءات الأمن والحماية، وعدم التراخي في استخدامها والاستهتار بها من جانب الموارد البشرية في مكان العمل.

**وسائل السيطرة على مخاطر بيئة العمل النفسية والاجتماعية :**

فسيما يلي بعض السبل التي يمكن بواسطتها تحسين المناخ الاجتماعي والنفسي في مكان العمل، والتي من خلالها بالامكان السيطرة على المخاطر الناتجة عن هذه البيئة، وهذه السبل يتم اختيارها بعد قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء قياس لمستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية السائدة في المنظمة، وتحليل وتقييم



نتائج القياس، من أجل تحديد الثغرات التي تسبب عدم الرضا، الذي ينتج عنه بعض الحوادث والأمراض. وبوجه عام هناك سبل كثيرة ومتعددة يمكن استخدامها في مجال تحسين مناخ أو بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وتوفير عنصر السلامة والصحة في هذه البيئة، وفيما يلي عدد من هذه السبل على سبيل المثال وليس الحصر:

- \* توفير الاستقرار الوظيفي ومنع الخوف من الفصل والتسريح.
- \* تبني مبدأ ديمقراطية الإدارة ومشاركة الموارد البشرية في تخطيط العمل واتخاذ القرارات.
- \* توفير الاحساس بالأهمية والقيمة لدى العاملين وعلى اختلاف فئاتهم.
- \* توفير عنصر الإثارة والتحدي في العمل.
- \* توفير الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- \* خلق الشعور بعدالة المعاملة.
- \* خلق الشعور بأن أهم عناصر العمل هو العنصر البشري وهو محور اهتمام الإدارة.
- \* العمل على حل الصراعات التنظيمية بين الموارد البشرية.
- \* توفير درجة من الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل.
- \* توفير حوافز متنوعة تلبي حاجات ورغبات الموارد البشرية.
- \* تبني سياسة الاتصال المفتوح.
- \* إتاحة الفرصة للفرد في إبراز إمكانياته الذهنية والفسولوجية.

### ضغط العمل

ضغط العمل هو جزء من بيئة العمل المادية والنفسية، وقد أثرنا على شرحه بشكل منفصل، باعتباره أحد المصادر التي ينتج عنها حوادث وأمراض عمل متنوعة، منها ما هو جسدي صحي، ومنها ما هو نفسي، ينعكس أثارهما سلباً على الفرد وعلى المنظمة. ونحن هنا سنلقي الضوء على أبعاد هذا الموضوع ضغط العمل كمصدر لوقوع الحوادث والأمراض، وسنسعى لتحديد مسببات حدوث هذا

الضغط، فإن ثم نعمل على وضع مقترحات مناسبة للتعامل معه وعلاجه والقضاء عليه، أو التخفيف من شدته وأثاره السلبية، نظراً للاحتمالية وجود بعض ضغوط عمل لا يمكن تلافيها بشكل نهائي. وبوجه عام يمكن القول بأن ظاهرة ضغط العمل ظاهرة خطيرة في المنظمات، تؤثر سلباً في الحالة الصحية لدى الموارد البشرية، وبشكل خاص المديرون في الإدارة العليا، والرؤساء في كافة المستويات الإدارية.

### أبعاد ضغط العمل :

يحدث ضغط العمل عندما تكون طبيعته وحجمه والمواقف والظروف المحيطة به فوق طاقة من يعمل الفسيولوجية، والنفسية، والذهنية، وخارج نطاق خبرته ومهارته في العمل، بحيث يكون غير قادر على التكيف والتعايش مع الجوانب المتعلقة بعمله ومعالجتها كلياً أو جزئياً، ولا يمكن اعتبار ذلك ضغطاً، إلا إذا كانت هذه الجوانب متكررة ومستمرة الحدوث، فإذا كانت مؤقتة فلا يمكن اعتبارها ضغطاً، وعند فشل الفرد في معالجة الضغط، سيحدث لديه ضرر صحي ونفسي قد يشكل في بعض الأحيان خطراً على حياته.

في ضوء ما تقدم يمكننا القول، بأن ضغط العمل يتباين من وظيفة لأخرى حسب طبيعتها، وصعوبتها، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقاتها مع الوظائف الأخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن ضغط العمل لدى سكرتير المدير العام أكبر من ضغط العمل لدى سكرتير مدير الشراء، علماً أن الوظيفتين هما من نوعية واحدة. كذلك نجد أن ضغط العمل لدى الإدارة العليا أكبر من ضغط العمل في المستويات الإدارية الأدنى. كما يتباين ضغط العمل من شخص لآخر حسب إمكانياته الفسيولوجية، والذهنية، والنفسية، ومهارته وخبرته في العمل، فكلما كانت هذه الإمكانيات عالية يشعر الفرد بضغط عمل أقل، هذا إلى جانب أن شخصية الفرد تلعب دوراً في تحمل الضغط، فبعض الناس يحبون عنصر التحدي في العمل، في حين آخرون لا يحبون المسؤولية والتحدي. في هذه الحالة نجد هؤلاء من لا يحبون التحدي يشعرون بضغط العمل أكثر ممن يحبونه. ويتباين ضغط العمل أيضاً حسب الجنس، فقد أثبتت منظمة الصحة الأمريكية HEALTH ORGANIZATION بأن نسبة الرجال المصابين بارتفاع ضغط الدم بسبب ضغط العمل هو ضعفي إصابة النساء في الولايات المتحدة الأمريكية. <sup>(١)</sup> ولا يقتصر تباين وتفاوت الضغط داخل المنظمة فقط، بل يتباين من منظمة لأخرى وذلك حسب المتغيرات التنظيمية السائدة فيها، فالثقافة التنظيمية، والنمط القيادي، وطرق وإجراءات العمل، والفلسفة الإدارية، وحجم المنظمة، وطبيعة العمل فيها، والمناخ المادي، والمناخ الاجتماعي،

(١) JOHNE BROTON, OP.CIT, P. 221.

والعلاقات التبادلية بين الموارد البشرية، جميعها تلعب دوراً في حدوث ضغط عمل عالي أو متوسط أو منخفض.

من خلال ما عرضناه آنفاً يمكننا القول، بأن ظاهرة ضغط العمل ظاهرة ذات صفة عمومية وشمولية، أي نجدها في كافة أنواع المنظمات، ويمكن أن يتعرض لها أي فرد يعمل في أية وظيفة كانت وفي أي مستوى إداري كان، مع الإشارة إلى أن هذه الظاهرة لا تتصف بطابع الثبات على الرغم من عموميتها وشموليتها، ذلك لأن الظروف المؤدية لحدوث ضغط العمل غير ثابتة. وهذا يقودنا للقول بأن مسألة ضغط العمل مسألة هلامية لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل، بل يمكن التحكم بها بشكل نسبي فنخفف من حدوثها وآثارها السلبية.

ويمكن تصنيف ضغط العمل إلى أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف وفق ما يلي: (١)

\* معيار النفع أو الضرر: بموجب هذا المعيار يكون لدينا ضغط عمل عادي وأثره نافع، حيث يسهم في خلق عنصر التحدي والاثارة وعدم الملل، ويقع الضغط هنا عادة ضمن إمكانات الفرد المتنوعة، وفي المقابل يكون لدينا ضغط ضار، ويحدث إذا كان خارج نطاق إمكانات الفرد، ويحدث آثاراً سلبية في صحته ونفسيته.

\* معيار النطاق: بموجب هذا المعيار يتشكل لدينا ضغط ذو نطاق ضيق أو محدود يشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة. كما يتشكل بموجب هذا المعيار ضغط ذو نطاق واسع يشمل فئات ومجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المنظمة.

\* معيار الخطورة: يصنف ضغط العمل هنا إلى ضغط عمل له آثار وانعكاسات صحية خطيرة على الفرد، وضغط عادي مقبول آثاره ليست بهذه الخطورة.

\* معيار المصدر: يمكن تصنيف ضغط العمل من خلال هذا المعيار إلى ضغط ناتج عن الفرد نفسه بسبب ضعف إمكاناته، وضغط ناتج عن وظيفته نفسها حيث تتصف بطابع الصعوبة والتعقيد وسرعة الأداء... الخ، وضغط ناتج عن بيئة العمل المادية والاجتماعية.

\* معيار الاستمرارية: هناك ضغط عمل مستمر ودائم وهذا يشكل خطراً على الفرد، وضغط غير مستمر أي منقطع وأثره السلبي أقل من الأول.

(١) انظر تفصيلاً في:

أحمد محسن الخضيرى، الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١، ص: ٩٨-٩٧.

وما دما في معرض حديثنا عن أبعاد ضغط العمل نجد من الأهمية بمكان التعرض إلى الآثار والانعكاسات السلبية الناتجة عن أو التي يحدثها ضغط العمل، حيث يمكن تحديد هذه الانعكاسات بما يلي: <sup>(١)</sup>

الانعكاسات على الفرد :

تتجسد الانعكاسات السلبية على الفرد بمجموعة من المضار التي تؤثر في حالة الفرد الصحية والنفسية التي يمكن حصرها فيما يلي:

جدول رقم (٢٠)

EXCESSIVE TOBACO USE	الإكثار من التدخين	INTIENSION ANXITY	توتر وقلق
STOMACH PROBLEMS	مشاكل هضمية	HEART ATTACKS	أزمات قلبية
SLEEP PROBLEMS	مشاكل في النوم	ANGER AND AGRESION	غضب وعدوانية
TIRED AND EXSOSTE	تعب وإرهاق	HIGHY BLOOD PRESURE	ارتفاع ضغط الدم
INCREASED ACCIDENTS	زيادة حوادث العمل	UNABILITY TO RELAX	عدم القدرة على الاسترخاء
HEADACHE	صداع	FORGETNESS	النسيان
CARELESS	لامبالاة	FRUSTRATION	احباط

الانعكاسات على المنظمة :

تتجسد هذه الانعكاسات بمجموعة من المشاكل والآثار السلبية التي يمكن إيجازها بما يلي:

\* ارتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المنظمة لمنظمات عمل أخرى يكون فيها ضغط العمل أقل وأخف.

\* ارتفاع معدل الغياب عن العمل وكذلك التأخير.

\* انخفاض في الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي، مما يحدث عدم حب العمل وضعف الولاء والانتماء للمنظمة من قبل مواردها البشرية.

(١) KILLY J., THE EXECUTIVE TIME AND STRESS, MANAGEMENT PROGRAME MAY WOOD, ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC, N.J, 1994, P. 144.

\* انخفاض في الكفاءة الانتاجية والفاعلية التنظيمية.

\* ارتفاع تكلفة التشغيل بسبب كثرة الأخطاء، وعلاج الأمراض والحوادث، وهدر الوقت، وأعطال متعمدة للتجهيزات، وتكلفة التوقف عن العمل بسبب المرض.. الخ.

\* انخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة، واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين.

\* ظهور اتجاهات غير تعاونية.

### مسببات ضغط العمل :

ضغط العمل لا بد له من مسببات وهذه المسببات يمكن حصرها وتصنيفها ضمن ما يلي:

أولاً: مسببات ذات علاقة بالعمل نفسه WORK- RELATED FACTORS :

تشتمل هذه المسببات على ما يلي:

\* غموض الدور ROLE AMBIGUITY :

يقصد بالغموض هنا عدم فهم الفرد لمضمون عمله، وما الذي يتوجب عليه القيام به، وما الذي سوف يتحمل مسؤوليته، وما الذي يتوجب عليه إنجازه، وما هي صلاحياته، وما هي حدودها، وينتج هذا الغموض بسبب عدم وجود تحليل وتوصيف للعمل أو عدم وضوحه. وبسبب غموض الدور يتداخل عمل الفرد مع عمل الآخرين وتحدث صراعات معهم، ويشعر بأنه يعمل في ظل ظروف من عدم التأكد تحيط به وبعمله، وهنا لا يعرف بالتحديد ما يريده رئيسه منه، وما هي توقعاته كذلك، هذه الجوانب مجتمعة تشكل ضغطاً على الفرد وظهور أعراض صحية ونفسية سيئة عليه (ذكرناها سابقاً) بسبب خوفه وعدم طمأنينته.

\* صراع الدور ROLE CONFLICT :

يقصد بالصراع هنا حدوث تناقض بين أحد أهداف الوظيفة مع هدف آخر، فعلى سبيل المثال قد يكون أحد الأهداف التي يتضمنها دور رئيس قسم ما هو رفع انتاجية مؤسسه، في حين يوجد توجه لدى إدارة المنظمة لضغط تكاليف الحوافز المالية .

\* تباين عبء العمل WORKLOAD VARIANCE :

يأخذ التباين هنا شكلين: عبء العمل الذي يكون أكبر من طاقة وإمكانات الفرد الجسدية والذهنية والنفسية OVERLOAD وهذا يحدث مرضاً جسدياً ونفسياً.

والشكل الثاني هو عندما يكون عبء العمل أقل من إمكانيات الفرد، مما يحدث لديه فراغاً ومللاً وبالتالي ضغطاً نفسياً عليه.

#### \* سرعة الأداء PERFORMANCE SPEEDNESS :

تعد السرعة في أداء العمل وخاصة على خطوط الانتاج التي تعمل في توقيت متزامن بين المراحل التي يتكون منها الخط، عامل ضغط فسيولوجي يتعب الفرد ويهرقه بسرعة، فالعمل المتسارع الذي تقوم به الآلة مثلاً، يتطلب من الفرد رقابة مستمرة لها، وهذا بحد ذاته يشكل إرهاقاً وضغطاً عليه.

#### \* صعوبة العمل WORK DIFICULTY :

لا شك أن ضغط العمل يتناسب طردياً مع درجة صعوبته، فكلما زادت درجة الصعوبة زاد ضغط العمل على الفرد، مع الإشارة الى أن هذه الدرجة متباينة بين الأفراد حسب إمكانياتهم المتنوعة.

#### \* رتابة العمل WORK CHALLENGELESS :

تتسم بعض الأعمال بطابع الروتين والتكرار، وهذا بسبب أن أداءها يكون على وتيرة واحدة دون تغيير، فالأداء المتكرر يحدث مللاً وسأمًا لدى من يمارس هذه الأعمال، حيث قد تصل درجة الملل لديه إلى حد إصابته باكتئاب نفسي. ولا يقتصر الضرر على ذلك فحسب، بل قد يصاب الفرد بشرود ذهني خلال أداء عمله، مما يحدث في بعض الحالات حوادث خطيرة قد تؤدي بحياته إذا كان يعمل على آلة خطيرة.

#### ثانياً: مسببات ذات علاقة بالفرد نفسه INDIVIDUAL RELATED FACTORS :

تصنف هذه المسببات فيما يلي:

#### \* مشاكل عائلية FAMILY PROBLEMES :

وهي متعددة ومتنوعة كالطلاق، وفاة الزوج أو الزوجة، رعاية الأطفال أثناء عمل الوالدين، مرض أحد أفراد العائلة المزمّن، عبء العمل المنزلي لدى الزوجات العاملات، رعاية أحد الأبوين.. الخ. جميع هذه المشاكل تجعل الفرد يأتي لعمله وهو مشغول الفكر، مما يجعله يشعر بضغط العمل بسرعة وبشكل أكثر من غيره.

## \* مشاكل مالية FISCAL PROBLEMES :

هذه المشاكل هي من أهم المسببات التي تجعل الفرد يحس بضغط العمل أكثر من غيره، فكثرة الالتزامات المالية المترتبة على الفرد وعدم كفاية دخله لتغطيتها، تجعله دائم التفكير والقلق والتوتر.

## \* ظروف مكان الإقامة والمعيشة LIVING CONDITIONS :

إن السكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل وزحمة المواصلات، وكذلك السكن في منطقة مكتظة بالسكان مليئة بالضوضاء وغير نظيفة، لا شك تجعل الفرد يأتي لعمله وهو لم يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغط عمله، فتجعله يشعر بالارهاق بسرعة.

## \* نقص الامكانيات LACK OF ABILITIES :

وهي متنوعة فلدينا إمكانيات جسدية أي القدرة على تحمل الجهد المطلوب من العمل، ولدينا القدرة الذهنية التي تساعد على التفكير الصحيح وتحمل صعوبة العمل، ولدينا القدرة النفسية التي تتمثل بالشخصية المتوازنة وعدم وجود مشاكل نفسية كالإكتئاب مثلاً. فهذه الامكانيات تساعد على تحمل ضغط العمل بشكل أكبر، فالفرد الذي لديه جرأة وحب المسؤولية، وحب عنصر التحدي، نجده يتحمل ضغط عمل أكثر بكثير من الشخص الذي يخالفه في هذه الامكانيات أو الذي لا يمتلكها.

## \* الصفات الشخصية PERSONAL TRAITS :

الفرد الذي يتصف بالحساسية، وعصبي المزاج، وقليل الصبر، وضعيف الإرادة، وكسول، وقليل الطموح، بلا شك سيتعرض لضغط العمل أكثر من غيره ممن لديه عكس هذه الصفات.

## \* الحالة الصحية HEALTH CONDITION :

من المؤكد أن الفرد الذي يعاني من مشاكل صحية بسبب مرض ما، سيكون عرضة للشعور بضغط العمل أكثر من غيره، لأن المرض ينعكس أثره عليه سلباً في مدى تحمله للجهد الفسيولوجي والذهني، كما ينعكس هذا الأثر على حالته النفسية عموماً.

## \* مسببات ذات علاقة بالمنظمة ORGANIZATION RELATED FACTORS :

هذه المسببات كثيرة ومتنوعة وذات علاقة ببيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية التي سبق لنا أن تعرضنا لها، لذلك سنناقش هنا أثر هذه البيئة من زاوية تشكيلها لضغط عمل على الفرد فقط وأهم هذه المسببات ما يلي:

## \* الصراعات CONFLICTS :

يُعرف الصراع بأنه حالة من عدم الاتفاق بين شخصين أو فريقين، ويحدث إما لأسباب شخصية ناتجة عن اختلاف مكونات الشخصية، أو لأسباب تتعلق بالعمل التي أسبابها كثيرة منها على سبيل المثال: اختلاف وجهات النظر حول العمل، اختلاف الدوافع، اختلاف العادات والقيم، اختلاف المصالح الشخصية والعامّة. إن حدوث هذه الصراعات، سينشأ عنه تفكك في عرى وروابط التعاون والزمالة بين العاملين، ويحدث ضغطاً نفسياً عليهم يؤثر سلباً في صحتهم وفي فاعلية أدائهم.

## \* نقص الدافعية LACK OF MOTIVATION :

يحدث هذا النقص بسبب عدم وجود محفزات تخلق لدى الفرد الدافعية للعمل فيشعر بضغوطه، فنقص التحفيز المادي والمعنوي المستمر يحدث لديه إحباطاً، ويضع عائقاً أمامه يحول دون إنجاز ما هو مطلوب منه، فالإحباط الناتج عن ضعف التحفيز، يشكل بداخله حالة نفسية سلبية تتمثل بعدم السعادة التي يعبر عنها بعدم الرغبة في العمل، مما يشعره بضغوطه بشكل أكبر. إذا يمكن القول بأن نقص الدافعية يخلق شعوراً يتملك الفرد بأنه غير قادر على تحقيق ما يصبوا إليه من خلال عمله في المنظمة، لوجود عوائق تحول دون ذلك، وهذا ما يدعى بالاحباط التنظيمي ORGANIZATIONAL FRUSTRATION .

## \* نمط الإشراف الإداري السائد SUPERVISION :

مما لا شك فيه أن النمط الإشرافي الذي يمارسه الرؤساء مع مرؤوسيهم يعد مصدر ضغط نفسي عليهم، فالنمط الديكتاتوري الذي يعتمد على استخدام السلطة والنفوذ وجمود العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه، سيجعل جو العمل غير مريح نفسياً ويشكل ضغطاً عليهم.

## \* مناخ العمل المادي PHYSICAL CLIMATE :

إن الظروف المناخية السائدة في مكان العمل التي سبق الإشارة إليها سابقاً وما تشتمل عليه من إضاءة وتهوية، ونظافة، ومخاطر.. الخ لها تأثير سلبي في الفرد إذا كانت سيئة، وستشكل بلا شك ضغطاً نفسياً وفسيولوجياً على الفرد، مما يعرضه للمخاطر.

## \* نظرة فلسفة المنظمة للعنصر البشري ORGANIZATION PHILOSOPHY :

عندما تكون نظرة المنظمة للعنصر البشري في العمل نظرة آلية، أي أنه آلة بشرية ينفذ ما هو مطلوب منه دون أن يكون له رأي، ووفق إجراءات عمل



منمنطة تحدد له كل شيء، وبشكل يحد من حريته في العمل، وتنتظر إليه على أنه إنسان اقتصادي حافزه للعمل المال فقط، لا شك أن هذه النظرة ستولد لديه شعوراً بالاستياء وعدم الارتياح، وسينشأ عن ذلك، الاحساس بالضغط النفسي عند ممارسة عمله المناط به.

#### \* بيروقراطية العمل BUREAUCRACY :

عندما يعمل الإنسان في منظمة يسودها تفشي ظاهرة الروتين والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين، وسيطرة النظرة الجزئية والمصلحة الشخصية، وتسييد الرقابة البوليسية على الأداء لتصيد الأخطاء، وكذلك إنتشار ظاهرة النفاق والتزلف الإداري، وأيضاً الرشوة والفساد (كما هو الحال في بعض الأجهزة الحكومية في بعض البلدان النامية)، لا شك أن هذه الظواهر جميعها ستشكل ضغطاً نفسياً عليه وعلى أي إنسان يريد أن يعمل بشرف واستقامة في ظل المنافسة الشريرة، التي تحكم تصرفات الأفراد من أجل خدمة الصالح العام.

ومن مظاهر البيروقراطية والجمود التنظيمي التي تسبب ضغطاً نفسياً على الأفراد، عدم تطبيق نظام موضوعي لتقييم الأداء، ومركزية السلطة، وبعد خطوط الاتصال بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته، وعدم تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في معاملة الموارد البشرية.

#### معالجة ضغط العمل :

هناك منهجية معروفة للتعامل مع ضغط العمل وتطويقه والقضاء عليه أو التخفيف من شدته يجب التقيد بها، إذ لا يجوز التعامل معه بشكل ارتجالي غير مدروس، وفيما يلي مكونات هذه المنهجية :

#### \* تحديد مصدر ضغط العمل :

إن تحديد المصادر التي ينشأ عنها ضغط العمل مسألة أساسية، فمعرفة المصدر يساعد كثيراً على معرفة المسببات التي أدت إلى تشكله، وقد مر معنا المصادر التي ينتج عنها ضغوط العمل.

#### \* تحديد أسباب حدوث ضغط العمل :

إن تحديد مصدر الضغط لا يكفي بل يحتاج الأمر إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثه وتحليلها، فهذه المعرفة التحليلية تساعد وإلى حد كبير في وضع الحل المناسب لإزالة الضغط أو التخفيف من شدته. وهنا نؤكد على ضرورة الاعتماد على نتائج التحليل عند وضع الحل، وعدم الاعتماد على الظواهر في وصف العلاج. فعلاج الآثار دون معالجة الأسباب لا يفيد شيئاً، فمفعول العلاج هنا

كمفعول المسكنات التي نحن في غنى عنها، فالحاجة هنا للدواء وليس للمسكنات التي يزول أثرها بعد فترة قصيرة، أما الدواء فهو يضع حلاً جذرياً لمعالجة ضغط العمل، وهنا وفي مجال تحليل المسببات التي تشكل الضغط ينصح بما يلي:

- البحث عن: كيف نشأ الضغط؟ وما هو مصدره، وما هو نوعه؟
- ما هي العوامل التي ساعدت على تشكل الضغط؟
- ما هي شدة الضغط؟ وما هي المرحلة التي وصل إليها من حيث الشدة؟
- ما هو نطاق وشمولية الضغط؟
- ما هو اتجاه الضغط هل هو في تصاعد أم استقرار أم هبوط؟
- هل الضغط مستمر أم متقطع؟
- \* اقتراح سبل معالجة ضغط العمل :

تختلف سبل المعالجة بوجه عام من منظمة لأخرى، ومن فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى حسب الأبعاد التي شرحناها فيما سبق، ويتم اقتراح السبل في ضوء نتائج المرحلتين السابقتين. ونود الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون المعالجة سريعة وفي وقت مبكر، كي لا يستفحل الضغط وتكبر آثاره الضارة. كما نود الإشارة إلى أنه عند وضع الحلول أو سبل المعالجة، يستوجب الأمر متابعة تطبيقها عند وضعها موضع التطبيق. ونقسم سبل معالجة الضغط إلى قسمين على النحو التالي:

أولاً: على مستوى الفرد .

١. إرشاد الموارد البشرية لكيفية التعامل مع ضغوط عملهم سواء لازلتها أو التخفيف من شدتها، وتعليمهم بعض الوسائل التي تمكنهم من ذلك. وفيما يلي نعرض أسلوب اكتشاف الضغط ومعالجته شخصياً، وذلك بأن يسأل الفرد نفسه الأسئلة التالية ويجب عنها: (١)

- هل لدي ضغط عمل؟
- من أين أتى ضغط العمل؟
- ما الذي شكل ضغط العمل لدي؟
- ما هي آثاره الضارة علي؟

(١) احمد محسن الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: ٤٢٠-٤٢٧.

إن تحليل الاجابات السابقة تساعد الفرد على فهم وإدراك حقيقة ضغط عمله، كما تساعد على اقتراح وسائل العلاج المناسبة، ومن هذه الوسائل على سبيل المثال وليس الحصر: الثقة بالنفس، إدارة الوقت، الاسترخاء، ممارسة بعض التمارين الرياضية، تأجيل المسائل الصعبة لحلها في وقت لاحق، الخروج من المكتب لفترة زمنية لتجديد النشاط.. الخ .

٢. تعليم الفرد كيفية معالجة الضغط الناشئ عن علاقته مع رئيسه المباشر باتباع الارشادات التالية :

- حلل شخصية رئيسك وتعامل معه في ضوء نتائج تحليلك، فإذا كان عصبي المزاج، حاول أن تمتص عصبية بهدوء أعصابك، واكتشف ما الذي يحبه، وما الذي يكرهه لتركز على الأشياء التي يحبها ويفضلها.

- كن على اتصال دائم ومستمر مع رئيسك واعرض عليه إنجازك أولاً بأول وحاول الاستفادة منه في تقييم أخطائك، وركز على معرفة ما الذي يريده منك بدراسة أوامره وتوجهاته بشكل جيد.

- توخى مبدأ الصراحة والصدق مع رئيسك في مسعى لكسب ثقته.

- عندما يحدث تعارضاً بينك وبين رئيسك لا تحاول نقده، وأشعره بالتعارض بشكل غير مباشر وأنه مجرد سوء فهم.

- لا تظهر بمظهر الضعف أمام رئيسك، لكن كن لبقاً معه، فعندما يشعر بأنك ضعيف أمامه فقد يستغل ذلك ويشكل عليك ضغطاً أكثر.

٣. تعليم الفرد معالجة الضغط الناشئ عن علاقته مع زملائه باتباع الارشادات التالية:

- حلل شخصية زملائك في المكان الذي تعمل فيه وحاول أن تتعامل مع كل واحد منهم في ضوء شخصيته.

- قوي العلاقات والروابط الاجتماعية مع زملائك.

- مد يد العون لزملائك عندما يحتاجون اليك، فهذا سيولد الثقة لديهم بك.

- كن صادقاً مع زملائك لتكسب ثقتهم.

- كن حادياً عند حدوث مشاكل بين زملائك ولا تتخبط بالصراعات التي تنشأ بينهم.

ثانياً: على مستوى المنظمة .

- إعادة النظر في ثقافة المنظمة بشكل تجعل العنصر البشري أهم مكونات المنظمة، وهو الذي يتوقف عليه رضا زبائننا ونجاحها وبقائها.
  - إعادة تصميم العمل بشكل يوفر للموارد البشرية في وظائفها ما يلي: الوضوح في المهام والمسؤوليات، معرفة لحدود السلطة ومراعاة تكافؤ السلطة مع المسؤولية، الشعور بالإنجاز، الشعور بالمرونة والحرية والاستقلالية في العمل، توفير مجالات التعاون مع الآخرين، توفير درجة من الاثارة في العمل، تخفيف درجة الصعوبة والتعقيد.
  - ممارسة عملية التوجيه والرقابة بشكل صحيح من خلال نمط إشرافي ديمقراطي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
  - تبني أسلوب تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً، بشكل يمنحها حرية كبيرة في العمل.
  - تفعيل دور الرؤساء وإدارة الموارد البشرية في حل الصراعات التنظيمية، من خلال دراسة اسبابها والعمل على تلافيها بشكل حكيم.
  - تحسين مناخ وبيئة العمل المادية، وقد سبق لنا وأن شرحنا هذا الجانب فيما سبق.
  - توفير تكنولوجيا حديثة في الآلات والمعدات لتسهيل أداء العمل.
  - إنشاء وتجهيز صالة رياضية لممارسة ألعاب اللياقة البدنية.
  - إعادة النظر في نظام تقييم الاداء لتوفير أكبر قدر من الموضوعية والعدالة.
  - توفير برنامج لمساعدة العاملين EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM ، حيث يتم من خلاله الاستماع لمشاكلهم، والعمل على حلها من خلال اقتراح السبل الكفيلة لمعالجتها، ومعاونتهم في تطبيق هذه السبل، وهذا يتطلب أخصائيين اجتماعيين وبشكل خاص في مجال علم النفس.
- ونود الإشارة إلى أننا عرضنا في السابق سبلاً لتحسين المناخ المعنوي في المنظمة، حيث يمكن الاستفادة منها في معالجة ضغط العمل ولا داعي لتكرارها مرة ثانية، حيث يمكن الرجوع إليها.

## تقييم جهود إدارة بيئة العمل

يهدف تقييم جهود إدارة بيئة العمل الى معرفة الجوانب الأساسية التالية:

- \* هل الوفرة الذي تحقق من خلال تخفيض عدد ونوعية حوادث وأمراض العمل خلال فترة زمنية محددة يفوق التكلفة التي أنفقت في مجال إدارة بيئة العمل، وذلك باستخدام القيمة المضافة؟
  - \* هل نجحت جهود إدارة بيئة العمل في التقليل من حوادث وأمراض العمل وأثارها الضارة إلى أدنى حد ممكن؟
  - \* هل استخدم الأسلوب والمنهجية العلمية في دراسة كيف وقع الحادث والمرض؟ ولماذا حدث؟ وأين حصل؟ وما هي نتائجهما، وما هي جدوى الحلول المقترحة؟
  - \* هل لدى إدارة الموارد البشرية معرفة جيدة بمصادر حوادث وأمراض العمل؟
  - \* هل جميع المخاطر مسيطر عليها؟ وما هي نسبة السيطرة اذا كانت الإجابة بلا؟
  - \* هل المتابعة والرقابة على تطبيق إجراءات الحماية فعالة؟
  - \* هل لدى الموارد البشرية وعي وإدراك وإلمام بأهمية استخدام سبل الحماية وتطبيق القواعد والارشادات المتعلقة بها؟
  - \* هل لدى المنظمة برامج صحية وقائية من أمراض وحوادث العمل كالفحص الطبي السريري الدوري على سبيل المثال؟
  - \* هل يتوفر لدى المنظمة مستوصف طبي مجهز بما يلزم لتقديم الاسعافات الطبية الأولية في مكان العمل ؟
  - \* هل لدى المنظمة برنامج للتأهيل الأولي للموارد البشرية الجديدة؟
- في ضوء ما تقدم نجد أننا بحاجة إلى معايير محددة من أجل تقييم الجوانب السابقة، وسنعرض فيما يلي عدداً من هذه المعايير الشائعة في الاستخدام:
- معدل الحوادث والأمراض العام :**

يقاس معدل الحوادث والأمراض ACCIDENTS RATE عن طريق ما يلي:

### عدد الحوادث والأمراض خلال فترة زمنية

$$1000,000 \times$$

عدد ساعات العمل الكلية لجميع العاملين  
خلال فترة زمنية (عدد العاملين  $\times$  عدد  
ساعات العمل الأسبوعية  $\times$  عدد أسابيع العمل)

بالطبع بالإمكان حساب هذا المعدل بالنسبة لحوادث العمل وأمراض العمل كل على حده، وهنا كلما انخفض المعدل كان ذلك مؤشراً على نجاح جهود إدارة البيئة والعكس من ذلك صحيح .

### معدل التكرار :

يستخدم هذا المعدل FREQUENCY RATE من أجل معرفة معدل تكرار وقوع كل حادثة وحدث كل مرض على حده، وهذا يتطلب بالتالي ضرورة تصنيف الحوادث والأمراض من أجل حساب معدل تكرار كل منها على حده، مع الإشارة إلى احتمال وجود حوادث وأمراض نادرة قد لا يتكرر حدوثها أو الإصابة بها. ويتم حساب معدل التكرار على النحو التالي:

$$\frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض اللذين ينتج عنهما ضرر خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية لجميع العاملين خلال فترة زمنية محددة}} \times 1 \text{ مليون}$$

يشير ارتفاع هذا المعدل إلى عدم كفاءة جهود إدارة البيئة، والعكس صحيح.

### معدل ساعات العمل المفقودة :

تعكس تسمية هذا المعدل SEVERITY RATE حساب ساعات العمل الفعلية المفقودة بسبب الإصابات والأمراض، حيث يأخذ في اعتباره أن الإصابات والأمراض ليست متساوية من حيث خطورتها وضررها، فهناك حوادث ينتج عنها توقف طويل عن العمل، في حين أن إصابات وأمراض أخرى ينتج عنها توقف أقصر، ويقاس هذا المعدل عن طريق ما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث والأمراض خلال فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية الكلية لجميع العاملين خلال فترة زمنية معينة}} \times 1 \text{ مليون}$$

يشير انخفاض المعدل إلى جهود فعالة في مجال إدارة البيئة والعكس صحيح

ونود الإشارة في ختام هذا الموضوع إلى عدد من النقاط الهامة ذات علاقة هي ما يلي:

إن حساب هذه المعدلات لا يمكن أن يتم دون وجود سجلات يدون فيها الحوادث والأمراض التي وقعت بسبب بيئة العمل المادية والنفسية، فالسجلات توفر لنا بيانات ومعلومات على أساسها يتم حساب المعدلات فبدونها لا يمكن ذلك، ويمكن تصميم نظام معلومات خاص بموضوع إدارة البيئة باستخدام الحاسب الآلي. وهنا نؤكد على ضرورة دراسة كل حادثة أو مرض على حده، وتحديد مصدرهما وأسبابهما ونتائجها، لأن هذه الجوانب تختلف من حادثة لأخرى.

ولمزيد من التأكد الخاص بفاعلية جهود إدارة البيئة، يتوجب مقارنة معدلات السلامة والصحة في المنظمة مع :

معدلات السنوات السابقة لمعرفة هل هذه الجهود في حالة تحسن أم تراجع، وأيضاً مع معدلات منظمة أخرى ناجحة مماثلة، لمعرفة وضعها الحالي من الوضع الناجح الموجود في المنظمة التي قورن بها. وتستوجب عملية التأكد أيضاً أن تقارن المنظمة معدلاتها مع الوضع العام السائد في الصناعة أو الخدمة التي ينتمي عملها إليها، لمعرفة وضعها من الوضع العام، هل هو سيء أم أحسن أم متوافق؟





## الفصل السادس عشر

### إدارة النظام التأديبي

#### محتوى الفصل

- الإطار العام للنظام التأديبي.
- مداخل النظام التأديبي.
- تصميم النظام التأديبي.
- فاعلية النظام التأديبي.

#### تساؤلات هامة يطرحها الفصل

- هل العقوبة غاية في حد ذاتها، أم أنها وسيلة لتحقيق غاية؟
- أيهما مطلوب أكثر في النظام التأديبي: الشدة أم المرونة؟
- كيف يجري تصميم النظام التأديبي؟
- هل إجراءات النظام التأديبي نمطية؟
- متى يكون النظام التأديبي فعالاً؟



## الإطار العام للنظام التأديبي

النظام التأديبي مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب، يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها. وتشتمل هذه الأعمال والتصرفات على جوانب أساسية هي ما يلي:

\* هدف النظام التأديبي.

\* القواعد النازمة لسير العمل ومنع السلوك والتصرف غير المرغوب فيه.

\* حالات انتهاك قواعد العمل المخالفات.

\* العقوبات المصاحبة لانتهاكات قواعد العمل والتي تسمى بالعمل التأديبي.

\* العملية التأديبية.

\* متطلبات تطبيق النظام التأديبي.

في ضوء التعريف السابق لإطار النظام التأديبي العام، ولمزيد من التوضيح لماهية هذا النظام ومكوناته، نعرض فيما يلي تعاريفاً للجوانب الأساسية المشار إليها أعلاه، التي يتشكل منها هذا الإطار:

هدف النظام التأديبي:

يهدف أي نظام تأديبي إلى تعديل سلوك وتصرف العاملين من سلبية إلى إيجابية، وحفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة، وهذه الحقوق ما يلي:

\* حقوق المنظمة على العاملين فيها.

\* حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق.

\* حقوق الرؤساء على المرؤوسين.

\* حقوق المرؤوسين على الرؤساء.

## البعد الفلسفي للنظام التأديبي :

لم يعد النظام التأديبي كما كان عليه في السابق على أنه وسيلة لبتز المخالفين وتصفييتهم، واستخدام الرقابة البوليسية لتصيد الأخطاء وأصحابها، من أجل إنزال العقوبة بحقهم. إن النظام التأديبي اليوم غير ذلك، فهو نظام وقائي PRVENTATION SYSTEM وليس بوليسياً، بمعنى أنه يسعى إلى التلويح بالعقاب من بعيد، لمنع وقوع المخالفات والسلوكيات غير المرغوب فيها، ولمنع تكرارها في حالة حدوثها، بمعنى أنه لم تعد العقوبات غاية في حد ذاتها، إنما هي وسيلة لتحقيق الإصلاح وتعديل السلوكيات الشاذة غير المطلوبة إلى سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها. بناء على هذه الفلسفة أطلق المختصون في مجال إدارة الموارد البشرية وخاصة الحوافز تسمية الحوافز السلبية NEGATIVE INCENTIVES على النظام التأديبي، على أساس أن التلويح بالعقاب من بعيد يخلق لدى العاملين الدافعية لأن يمتنعوا عن التصرف والسلوك الشاذ غير المرغوب فيه، وعدم تكراره في حالة وقوعه، وبالتالي تحثهم هذه الدافعية للامتناع عن الخطأ والمخالفة لقواعد العمل ومنع تكرارها عند حدوثها.

### قواعد العمل :

ويصطلح عليها بـ RULES ، وهي عبارة عن معايير لضبط سلوك وتصرف العاملين أثناء العمل وتوجيهها الوجهة المطلوبة، وبالتالي فهي توضح للجميع ما هو ممنوع وما هو مسموح به، وكل من لا يتقيد ويلتزم بها، يعتبر مخالفاً لها ويعرض نفسه للعقوبة.

### المخالفات :

هي سلوكيات وتصرفات لا تتماشى مع قواعد العمل، وحدثها يعني انتهاكاً لهذه القواعد وعدم الالتزام بها، وبالتالي فهي شاذة وغير مرغوب فيها وتعرض صاحبها للمساءلة والمحاسبة.

### العمل التأديبي :

ويصطلح عليه بـ DISCIPLINARY ACTION ويقصد به العقوبة التي تفرض بحق أي فرد يعمل داخل المنظمة ينتهك ويخالف القواعد الناضمة للعمل. والعمل التأديبي هو بمثابة الضامن لأن تكون تصرفات العاملين وسلوكياتهم في مكان العمل، وفق المرغوب فيه أي وفق قواعد العمل، وسعياً لضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة .

## العملية التأديبية :

ويصطلح عليها بـ **DISCIPLINARY PROCESS** ويقصد بها الإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل وضع النظام التأديبي موضع التطبيق الفعلي والالتزام به، وتشتمل هذه العملية على ما يلي:

\* متابعة أداء وسلوك وتصرفات العاملين أثناء العمل وخلال ساعات الدوام الرسمي، وذلك منذ الحضور للعمل حتى ساعة الانصراف منه. وتتم عملية المتابعة باستخدام أدوات رقابة يحددها النظام التأديبي، من أجل جمع المعلومات عن سلوكيات وتصرفات العاملين في مكان العمل.

\* مقارنة الأداء والسلوك والتصرفات من خلال المعلومات التي تم جمعها مع قواعد العمل، من أجل تحديد مدى التزام العاملين بها، ومدى مخالفتها.

\* تحديد نتيجة المقارنة التي تبين المخالفات التي وقعت بحق قواعد العمل وتشتمل على:

- اسم المخالف.
- نوع المخالفة.
- تاريخ وساعة وقوع المخالفة.
- شدة المخالفة من حيث الأضرار التي أحدثتها.
- أسباب وقوع المخالفة.
- \* الإبلاغ عن نتيجة المخالفة للجهة المعنية في المنظمة.

## مداخل النظام التأديبي

هناك ثلاثة مداخل أساسية وفق إتجاه كل منهما يصمم النظام التأديبي ويحدد هدفه، وفيما يلي عرض لمضمون كل منها:

### مدخل العقوبة الفورية :

ويصطلح عليه بـ **HOT STOVE RULE** ويقوم على معلومة وقاعدة أساسية تشكل عموده الفقري وهي:

من يلمس المدفأة الساخنة تحترق يده فوراً ويشعر بالألم، واضرب الحديد وهو ساخن يلين ويتشكل كما تريد.

يطبق هذا المدخل مبدأ العقوبة السريعة والفورية بحق كل من يخالف القواعد الناظمة لسير العمل، حيث بمجرد وقوع المخالفة يستوجب فرض العقوبة بأسرع ما يمكن دون تأخير، فالقواعد هنا هي بمثابة المدفأة الحامية، التي تحرق من يلمسها وعلى الفور، وسيشعر بالألم الحرق وبمستويات، وذلك حسب مدى سخونة المدفأة من جهة، ومدى ملامسة الفرد لها من جهة ثانية. فعندما تكون المدفأة (قواعد العمل) حامية جداً، وكانت ملامسة (مخالفة) الفرد لها شديدة، لا شك أن الحرق (العقوبة) سيكون قاسياً ومؤلماً وفورياً والعكس من ذلك صحيح. والغاية من السرعة (العقوبة الفورية) في ظل هذا المدخل التأديبي، هي عدم حدوث تراخي في فرض العقوبة من جهة، ولكي لا يحصل المخالف على تعاطف الآخرين من جهة ثانية. فمع مرور الزمن ينسى الآخرون حتى نفس الشخص ما سببته مخالفته لقواعد العمل، فالعقوبة الفورية تشعر الجميع بأن العصا حامية، وهي لهم بالمرصاد لكل من تسوله نفسه مخالفة قواعد العمل، فكل مخالف سيقلى نفس المعاملة والعقاب.

إضافة إلى ما تقدم وهو ضرورة كون العقوبة فورية، يتطلب تطبيق هذا المدخل استمرارية هذه العقوبة، فلا يجوز أن تعاقب تارة وتارة لا، ولا يجوز أن تعاقب مخالفاً ولا تعاقب مخالفاً آخر، فكل من ينتهك القواعد يعاقب (كل من يلمس المدفأة سيحترق) وبالتالي لا مجال للمجاملة.

يتضح مما تقدم أن هذا المدخل يعتمد على الصرامة في ردع المخالفين لقواعد العمل وبدون استثناءات، لكن قد تحدث مخالفات في بعض الأحيان وتكون خارجة عن نطاق إرادة المخالف، فقد يغيب شخص ما عن عمله وبدون إذن مسبق وليوم كامل بسبب ظرف عائلي كإسعاف مريض للمستشفى مثلاً، فهل يعقل ألا يؤخذ ذلك في الاعتبار عند فرض العقوبة، فالأمر يحتاج إلى مرونة نسبية في فرض العقوبة، لكن هذه المرونة تصطدم مع المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل وهو المدفأة الساخنة والعقوبة الفورية، وبالتالي فالمنظمة التي تود تطبيق هذا المدخل، أن تأخذ هذه الناحية بعين الاعتبار.

مدخل التأديب المتدرج تصاعدياً :

يستخدم على هذا المدخل — PROGRESSIVE DISCIPLINE APPROACH ويقوم على أساس وضع قواعد ناظمة لسير العمل، ويحدد درجات أو مستويات

لمخالفتها من قبل العاملين، وذلك من المخالفة الأقل خطورة أو ضرراً للأكثر خطورة، وفي هذه الحالة سيكون لكل قاعدة من قواعد العمل، عدد من الدرجات أو المستويات لمخالفتها، وسيكون أيضاً لكل مستوى أو درجة عقوبة خاصة بها، تتناسب شدتها طرداً مع جسامة وخطورة المخالفة، وبهذه الصورة تكون العقوبات متدرجة من حيث شدتها، وفيما يلي مثال توضيحي لهذه الناحية :

القاعدة : التأخر عن العمل .

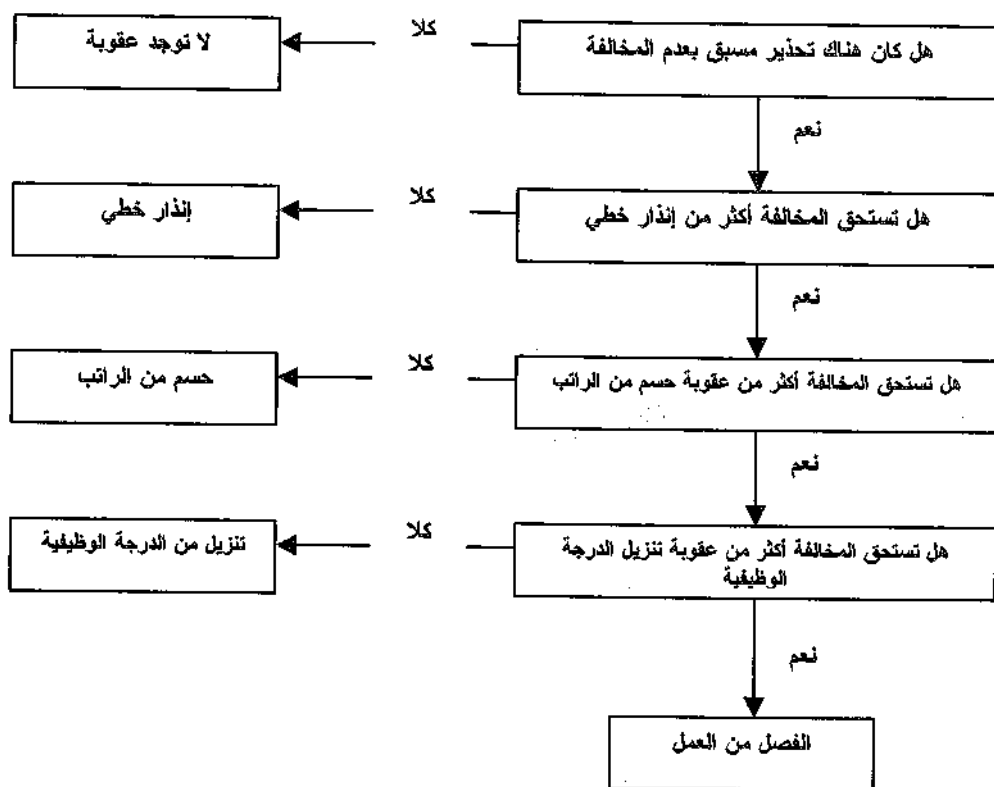
\* التأخر من ١ دقيقة وحتى ٥ دقائق لا يعتبر مخالفة.

\* التأخر من ٦ دقائق وحتى ١٥ دقيقة العقوبة تنبيه شفهي

\* التأخير من ١٦ دقيقة وحتى ٢٥ دقيقة العقوبة تنبيه مكتوب يحفظ في ملف المخالف.

\* التأخير من ٢٦ دقيقة وحتى ٤٥ دقيقة العقوبة إنذار خطي يحفظ في ملف المخالف.

ويتبع عادة الأسلوب التالي في تحديد وفرض العقوبة التأديبية بحق المخالفين:



إن الغاية التي يقوم عليها مدخل التدرج التصاعدي، هو أن تتناسب شدة العقوبة مع جسامة وخطورة المخالفة، تحقيقاً لمسألة الموضوعية في النظام التأديبي، هذا إلى جانب أن التدرج يتيح أو يعطي فرصة للمخالف أن يقوم بتعديل سلوكه. إذا يمكن القول بأن مدخل التدرج التصاعدي يوفر إلى جانب مزاياه مزية أخرى هامة وهي المرونة وعدم الصرامة، تماشياً مع فلسفة أشرنا إليها أكثر من مرة سابقاً هي أن العقوبة أداة للإصلاح والتهديب.

### مدخل التأديب بدون عقوبة :

ويصطلح عليه بـ **DISCIPLINE WITHOUT PUNISHMENT** ويقوم على مبدأ إتاحة الفرصة لمحو العقوبة التأديبية، إنسجاماً مع فلسفة النظام التأديبي الحديثة التي تقر بضرورة جعل العقوبة وسيلة للإصلاح وتعديل السلوك، وألا تكون غاية في حد ذاتها. فبموجب هذا المدخل هناك إمكانية لمحو العقوبة التأديبية من قبل المخالف، إذا لم ينتهك قواعد العمل ثانية لفترة زمنية تتناسب مدتها طرداً مع جسامة مخالفته، حيث يثبت خلال هذه الفترة أنه قد إلترم بقواعد العمل وعدل سلوكه وتصرفه في عمله وفق المطلوب. لكن إذا خالف القواعد مرة ثانية بعد محو العقوبة ورفعها من ملف خدمته، يفرض بحقه في هذه الحالة عقوبة أشد، وتكون غير قابلة للمحو ثانية، وعند محو العقوبة لأول مرة يوقع المخالف على تعهد خطي بعدم تكرار المخالفة ثانية، والغاية من هذا التعهد، ليكون مبرراً قانونياً لفرض عقوبة أشد في حالة مخالفته للقواعد ثانية.

## تصميم النظام التأديبي

يمر تصميم النظام التأديبي عادة (بعد اختيار وتبني المدخل الذي تفضله إدارة المنظمة من مداخل التصميم التي شرحناها في السابق) بعدد من الأعمال المتتابعة المترابطة مع بعضها بعضاً، التي يشكل مجموعها مكونات هذا النظام وآلية عمله، والتي توضح ما يجب القيام به لوضعه موضع التطبيق، وما هي الإجراءات التي يفترض اتخاذها عند وقوع المخالفة من قبل أحد العاملين في المنظمة، هذا وسوف نعمل فيما يلي إلى شرح هذه الأعمال والإجراءات:

### تحديد قواعد العمل :

يعد تحديد قواعد العمل اللبنة الأولى في بناء أي نظام تأديبي، فالقواعد تنظم سير العمل داخل المنظمات، وتضبط الأداء والسلوك معاً فيها، وهي تمثل بالتالي،



الأداء والسلوك المطلوبين من قبل كل من يعمل في المنظمة، وعند تحديد القواعد يجب مراعاة ما يلي:

\* أن تكون القواعد شاملة لجميع مجالات العمل ومناشطه في المنظمة، فعدم الشمولية يعني وجود بعض المجالات التي لا ضوابط لها، مما يحدث ثغرات في النظام التأديبي، وهذا الأمر خطير للغاية، لأنه يشجع بعض العاملين على انتهاز هذه الثغرات، والاقدام على سلوكيات وتصرفات تضر بمصلحة العمل.

\* أن تكون القواعد واضحة وضوحاً تاماً، حيث يكون من السهولة بمكان فهمها واستيعابها.

\* أن تشرح القواعد لجميع العاملين، وخاصة عند بداية تعيينهم في المنظمة، وأي تعديل بطراً عليها، يجب تعميمه على الجميع وشرحه لهم أيضاً، لكي لا يكون لدى أحد حجة بعدم المعرفة بها أو فهمها، وأن عدم الفهم أدى إلى ارتكاب المخالفة.

\* أن تكون القواعد دقيقة بحيث لا يوجد فيها تناخل ولا ازدواجية، فلكل مجال عمل قواعد خاصة به، إضافة إلى قواعد عامة تسري على كافة المجالات. وعلى أية حال يتوجب من معدي النظام التأديبي تحري الدقة لمنع وجود هذه الازدواجية أو التداخل في القواعد.

\* أن يوضح للعاملين بأن مسألة التقيد بقواعد العمل هو لمصلحتهم ومصلحة المنظمة بأن واحد، وأن التقيد ليس غاية في حد ذاته، إنما هو ضمان لحسن سير العمل في المنظمة، فهي وسيلة لحماية حقوق جميع المعنيين فيها، إدارتها، العاملون فيها، ملاكها، المجتمع، لذلك يجب أن يكون التقيد بها نابع عن قناعة ذاتية.

وفيما يلي أمثلة عن قواعد العمل للتوضيح :

- \* العمل بجد ونشاط .
- \* المحافظة على ممتلكات المنظمة .
- \* احترام مواعيد العمل الرسمية .
- \* المحافظة على سمعة المنظمة .
- \* عدم إضاعة الوقت أثناء العمل .
- \* التدخين في الأماكن المخصصة له .
- \* عدم البوح بأسرار المنظمة .

\* إطاعة أوامر الرؤساء .

\* عدم الشجار في مكان العمل .

#### تحديد المخالفات :

المخالفة هي انتهاك أو تعدي على قواعد العمل، وهذا يعني عدم الإلتزام بها أثناء العمل، وأنه قد أخل بها، وهذا الانتهاك يعبر عن أداء وسلوك غير مرغوب فيهما، ويعرض صاحبهما للعقوبة. إذا في ضوء قواعد العمل تحدد المخالفات وأنواعها وشدتها أو خطورتها. وتنظم إدارة الموارد البشرية عادة لائحة بالمخالفات وتعممها على جميع العاملين في المنظمة، ليعرف الجميع ما هو المسموح به، وما هو الممنوع الذي يتوجب عليهم الابتعاد عنه، وفيما يلي أمثلة عن مخالفات لقواعد العمل:

احترام مواعيد العمل الرسمي :

- التأخير عن العمل بدون إذن رسمي.

- ترك العمل لقضاء حاجات خاصة دون إذن خلال أوقات العمل الرسمي.

- الانصراف من العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي.

المحافظة على ممتلكات المنشأة :

- استعمال ممتلكات المنشأة لأغراض خاصة.

- الاختلاس من أموال أو من ممتلكات المنشأة.

- تعمد تعطيل آلة أو جهاز.

#### تحديد قائمة العقوبات :

تحدد العقوبات في ضوء المخالفات، والعقوبة هي جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل، وتمثل ضرر مادي (حسم من الراتب أو الأجر، تنزيل الدرجة الوظيفية، الحرمان من مزايا وظيفية) أو معنوي (سوء السمعة) أو الاثنين معاً يلحق بالمخالف. وتحدد إدارة الموارد البشرية عادة قائمة بالعقوبات التأديبية، بشكل تشمل كل عقوبة من القائمة نوعاً وعدداً من المخالفات، إذ لا يعقل أن يكون لكل مخالفة عقوبة خاصة بها. ويراعى عند تحديد قائمة العقوبات التأديبية، أن تتدرج من الخفيفة إلى الأشد، وذلك حسب نوع المخالفة، وجسامتها، والآثار السلبية الناتجة عنها.

وفيما يلي أمثلة عن أنواع العقوبات الأكثر استخداماً في المنظمات:

- التنبيه الشفهي.
- التنبيه الخطي وحفظه في ملف الخدمة الوظيفية.
- الإنذار الشفهي.
- الإنذار الخطي وحفظه في ملف الخدمة الوظيفية.
- فقدان مزايا وظيفية.
- الحسم من الراتب أو الأجر بنسب متدرجة ومدد متفاوتة حسب جسامة المخالفة وأثارها السلبية.
- الإيقاف عن العمل فترة زمنية معينة حسب خطورة المخالفة وبدون أجر.
- تنزيل الدرجة الوظيفية.
- الفصل النهائي من العمل.

#### تحديد إجراءات العمل التأديبي :

يقصد بالإجراءات تحديد ما هي الأعمال التي يجب تنفيذها في حالة وقوع أية مخالفة من قبل أحد العاملين، وتتلخص هذه الإجراءات بما يلي:

\* قيام الرئيس المباشر بالإبلاغ عن وقوع المخالفة للجهة ذات العلاقة رسمياً، ويتضمن الإبلاغ ما يلي: اسم المخالف، الإدارة التي يعمل فيها، وظيفته، نوع المخالفة، تاريخ وقوع المخالفة، ساعة وقوعها، هذا ويمكن أن يتم الإبلاغ من قبل أي فرد آخر يكتشف المخالفة.

\* تكليف شخص أو لجنة للقيام بالتحقيق في المخالفة، وجمع كافة الوقوعات المادية وغير المادية التي تثبت وقوعها والبيانات عن الظروف التي أحاطت بها، والنتائج التي نتجت عنها.

\* تقوم لجنة التحقيق بعد ذلك باستدعاء المخالف، وتواجهه بالوقائع التي تكون لدى اللجنة، وتناقشها معه للتعرف على وجهة نظره، لأنه من المحتمل أن تكون هناك حقائق غير ملموسة لا تكشفها الوقائع المادية، والمخالف هو أقدر من غيره على شرحها وتوضيحها.

\* في نهاية التحقيق يُعد تقرير ويرفع إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بدورها بتحليل التقرير المرفوع إليها، ودراسته من كافة جوانبه، بهدف تقويم الظروف التي أحاطت بالمخالفة والتعرف على الدوافع الأساسية التي أدت إلى وقوع أو

ارتكاب المخالفة، فقد يكون ارتكابها عن غير قصد كضعف في المهارة، وبالتالي يجب اعادة النظر بوظيفة الاختيار والتدريب والعمل على تطويرهما. كما قد يكون ارتكابها نتيجة جهل المخالف بقواعد وأنظمة العمل في المنشأة، فصحيح أن الجهل بالقانون لا يعفي من المسؤولية، إلا أن ذلك مؤشر على ضرورة التأكد من أن جميع العاملين في المنشأة لديهم الامام الكافي بأنظمة وقواعد العمل فيها. كما قد يكون ارتكاب المخالفة عن قصد وعمد، وبالتالي تقع المسؤولية كاملة على المخالف. لذلك يمكن القول إن التحليل يفيد المنشأة في التعرف على أوجه النقص في سياسات المنشأة كما أوضحنا سابقاً.

\* بعد أن تنتهي إدارة الموارد البشرية من تحليل نتائج التحقيق، تقوم بإعداد تقرير يشمل تقويماً عاماً وشاملاً للمخالفة، وأسباب حدوثها، والنتائج التي توصلت إليها، والتوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها حيالها. ويرفع هذا التقرير إلى الجهة ذات السلطة لاتخاذ القرار النهائي، فاما الموافقة على توصية إدارة الموارد البشرية، أو تعديلها، ثم يعاد التقرير إلى هذه الادارة ليحفظ في سجلاتها.

\* أخيراً يبلغ المخالف كتابة بالعقوبة التي قررتها الجهة المسؤولة ذات السلطة.

### فاعلية النظام التأديبي

تتوقف فاعلية النظام التأديبي ونجاحه في مهمته على مجموعة من الاعتبارات والعوامل التي أهمها ما يلي:

توثيق الأعمال والإجراءات التأديبية :

يعتبر التوثيق حجر زاوية في فاعلية أي نظام تأديبي، فالغاية من التوثيق العودة إلى الوثائق الماضية لمعرفة مدى تكرار المخالفات، وأسباب تكرارها، وإعادة النظر ببعض العقوبات عند اكتشاف معطيات جديدة يخص بعضها، وكذلك ليكون كل شيء يتعلق بالعمل التأديبي في المنظمة مكتوباً ومسجلاً ومعروفاً ويمكن العودة إليه في أية لحظة. فعلى سبيل المثال تفيد احصائية تكرار المخالفة، في أن تسير إدارة المنظمة فرضها لعقوبات أشد بحق المخالفين الذين تكررت لديهم المخالفات، وخاصة أمام المحاكم العمالية، في حالة إقدام أحد المعاقبين على رفع دعوى لديها ضد المنظمة. ويشتمل التوثيق على الجوانب التالية:

\* أهداف النظام التأديبي.

\* قواعد العمل.

\* المخالفات.

\* قائمة العقوبات.

\* المخالفات التي حدثت: اسم المخالف، تاريخ المخالفة وساعة وقوعها، نوع المخالفة، أسباب وقوعها، أسماء المحققين، الأضرار الناتجة عن المخالفة، العقوبة التي صدرت بحق المخالف، نتائج التظلم من العقوبة.. الخ.

\* وسائل متابعة ومراقبة الأداء والسلوك أثناء العمل لرصد المخالفة.

**السرعة في تطبيق إجراءات النظام التأديبي :**

تشتمل السرعة على ما يلي :

- السرعة في الإبلاغ عن المخالفة.

- السرعة في التحقيق وجمع الوقائع المادية.

- السرعة في إصدار القرار التأديبي الذي يتضمن العقوبة التي وقعت على المخالف.

والغاية من السرعة هو أن التأخير في أي ناحية من هذه النواحي، يفقد أهمية وتأثير العقوبة كحافز سلبي يردع الفرد عن السلوك المعيب، وعدم تكراره. فعلى سبيل المثال، إذا ارتكب أحد العاملين مخالفة وتأخر رئيسه بالإبلاغ عنه، فسيشجع هذا التأخير الآخرين على ارتكاب المخالفات، إعتقاداً منهم أن لوائح الجزاءات لن تطبق بعد الآن، والدليل على ذلك أن فلاناً ارتكب مخالفة وحتى الآن لم يبلغ عنه، ولم يجر معه تحقيق. كما أن التأخير في إصدار العقوبة يفقدها أيضاً تأثيرها، إذ تصبح العلاقة بينها وبين التصرف الخاطئ علاقة واهية، وقد يدفع التأخير بقية الأفراد إلى الاستخفاف بالنظام التأديبي.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن تحقيق السرعة يجب ألا يكون على حساب العدالة والموضوعية في القرار المتخذ، إن ما نعينه هنا هو عدم التباطؤ في أي إجراء من إجراءات التصرف التأديبي.

**شرح القرار التأديبي للمخالف :**

لا نعني بالاحطار هنا أن يوجه كتاب خطي ورسمي إلى المخالف يتضمن العقوبة التي فرضت عليه فقط . إن هذا الأسلوب يفقد العقوبة أثرها كحافز سلبي على منع السلوك المعيب، وعدم تكراره في حالة حدوثه. إن الاحطار السليم يجب أن يكون عن طريق تنظيم مقابلة بين المخالف ورئيسه، أو بينه وبين أخصائي من

ادارة الموارد البشرية، يتم فيها شرح العقوبة وأسبابها ومبرراتها، وما هو الأسلوب الذي يجب أن يسلكه المخالف مستقبلاً، وكيف أن الإدارة راعت جميع الظروف المحيطة بالمخالفة عند إصدارها للقرار التأديبي، وهو ألا يتكرر هذا السلوك المعيب منه ثانية، كي يتاح له أن يمحو العقوبة، ويغير فكرة الإدارة عنه للأحسن.

### إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي :

سبق لنا ووضحنا أن الحوافز السلبية ليست غاية في حد ذاتها، إنما هي وسيلة إلى غاية وهي المساعدة على حفز وتشجيع الفرد على تعديل سلوكه نحو الأفضل، والابتعاد عن السلوك المعيب. نتيجة لذلك يجب إتاحة الفرصة لكل فرد أن يمحو العقوبة فيما إذا لم يكرر السلوك المعيب لفترة زمنية محددة، وكان سلوكه مرضياً خلال هذه الفترة، من واقع تقارير قياس كفاءته. وبالطبع يتفاوت طول الفترة الزمنية حسب نوع العقوبة، فكلما كانت العقوبة خفيفة، كانت الفترة قصيرة والعكس صحيح.

### التظلم من القرار التأديبي :

من الطبيعي أن المنظمة لا تضمن في كافة الأحوال سلامة القرارات التأديبية، لذلك يقتضي الحال بها وضماناً للموضوعية والعدالة بشكل أكثر، أن تفتح باب التظلم أمام الأفراد الذين وقعت عليهم عقوبات، وذلك عندما يشعرون بأي تحيز، أو بعدم عدالة القرار التأديبي، ويقدم التظلم عادة إلى جهة غير الجهة التي أصدرت قرار العقوبة، وفي الغالب تكون سلطتها أعلى من السلطة الأولى. وتقوم الجهة الثانية بإعادة النظر في المخالفة ودراستها من كافة جوانبها، وعلى ضوء ذلك تتخذ قرارها النهائي، وهذا القرار غير قابل للطعن.

إنتهى بعون الله ومشيبته وكرمه فالحمد والشكر له

## قائمة المراجع العلمية

### أولاً: المراجع العربية .

١. أحمد محسن الخضيرى، الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١.
٢. توماس هيلين، ديفيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عباس مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠ .
٣. فلاح حسن حسنى، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٠ .
٤. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، ٢٠٠١.
٥. عمر وصفي عقيلي، الإدارة مفاهيم وأسس، دار زهران، عمان، ١٩٩٦ .
٦. كامل السيد غراب، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومجالاتها، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٤ .

### ثانياً: المراجع الأجنبية .

1. Ashon D. Felstead A., Human resource management, London, 1995.
2. Allen Cowling, Chole Moiler, Managing human resources, 2<sup>nd</sup> ed, Edward Arnold, London, 1992.
3. Belenger, J., Edward R.K., and Haven L., Work place industrial relation and global change, ILR, Press, NewYork, 1994.
4. Bakk and Argires, Organization structure and dynamics, New Haven, Yall University, 1954.
5. Burgoyne J., Peder M., and Boydell T., Towards the Learning, McGraw-Hill, Madden head, 1994.
6. Charles R. Geer. Strategy and Human resources, Englwood Cliffs, New Jersey, 1995.
7. Charles W.L., Gareth R. Johons, Strategic management , an integrated approach, 4<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1998.

- 
8. Edward E. Lawler, Susan A. Less Mohrman and Gerald Ledford, Employee involvement and total quality management, Jossey Bass, San Francisco, 1993.
  9. George T. Milkovich, John W. Boundreaw, Human resources management, Irwin, 7<sup>th</sup> ed., INC., Illinois, 1994.
  10. Gust D., Human resource management and of arthodoxy, "British Journal of Industrial relations" (1990), 29 (2).
  11. George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Compensation, 5<sup>th</sup> ed., Richard D., Irwin, Chicago, 1996.
  12. Heruiot P., The management of Career, strategic prospects for human resources management, IPD., London, 1995.
  13. Irwin L. Goldstien, Training in organization, 3<sup>rd</sup>. ed., Pasific Grove, Calif Books, 1993.
  14. James Champy, Beyoned Re-engineering, Happer Business, NewYork, 1997.
  15. James Champy, Micheil Hammer, Management re-engineering mandated for new leadership, Happer Business, NewYork, 1996.
  16. James A. Breaguh, Recruitment: science and practice, PWS Kent, Boston, 1992.
  17. John Broton, Jeffery Gold, Human resource management: Theory and practice, 2<sup>nd</sup> ed. Macmillan Business, London, 1999.
  18. Joseph R. Jablonski, Implementation Total quality management, Lough Borouga University, U. K. 1996.
  19. Joseph, J. Matrochio, Strategic Compensation management, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
  20. Jeffery Pfeffer, Six dangrous myths about pay, "Harvard Business Review" (May June), 1998.
  21. Killy J., The executive time and stress, management programe, Maywood, Alexander Hamilton Institute, INC., New Jersey, 1994.
  22. Lyle Spencer, Re- engineering human resources, John Wiely, NewYork, 1995.